

53

**Pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya  
Manusia (Training) Terhadap Kinerja Karyawan**  
(Studi Kasus pada PT. Astra International.Tbk)



**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :  
Diana Kurniawan  
NIM. C4A003028  
Konsentrasi : MSDM

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2005**

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft.	4234/T/MM/C
Tgl.	2-10-06



### *Sertifikasi*

Saya, Diana Kurniawan, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, Februari 2005

Diana Kurniawan

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH STRATEGI PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA  
(TRAINING) TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
(Studi Kasus pada PT. Astra International Tbk)

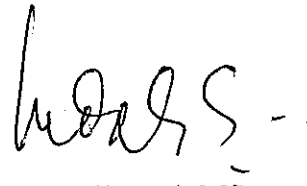
Yang disusun oleh Diana Kurniawan, SE NIM. C4A003028  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Februari 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. J. Sugiarto. P.H, SU

Pembimbing Anggota



Dr. Indah Susilowati, MSc

Semarang, 7 Maret 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

***Masa Lalu Hanya Sejarah***  
***Kenanglah dan Jadikanlah Pengalaman Hidup***  
***Tetapi***  
***Jangan Terus Menoleh Ke Belakang***  
***Tataplah***  
***Masa Depanmu dengan Melihat Jauh Ke Depan***  
***Tuhan Besertamu***

## ABSTRACTS

The purpose of this research is to investigate the influence of self-esteem on training; influence of achievement motivation on training; influence of attitude toward training on training and influence of training on job performance. The used of these variables, along with results from earlier researches, has provided a diversity of conclusions. For instance Carlson (2000) discovered the indirect relation within the influence of self-esteem to training, whereas Gardner and Pierce (1998) discovered the direct relation within the influence of self-esteem to training. On the other hand, the usage of these variables is able to change become a good conditions to improved the job performance by training programs in PT. Astra International. Tbk.

The sample of this research consisted of one hundred and sixty-four mechanic-personels (trainies) in PT. Astra International. Structural Equation Model (SEM) was run to estimate the data. The results showed that self-esteem and achievement motivation have positive influence to the training; attitude toward training has positive influence and significant on a training, and training has positive influence and significant on a job performance.

The findings indicate that in order to increase the job performance, a determining factors in the declining growth of training programs within PT. Astra International are the company's management must be focus on factors such us self-esteem, achievement motivation and attitude toward training. Because these factors has proved to influence the improved of the job performance during follow the training programs. Theoretical implications and suggestions for future research have been elaborated at the end of this study.

## ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh antara penghargaan diri terhadap pelatihan, motivasi berprestasi terhadap pelatihan, sikap terhadap pelatihan karyawan terhadap pelatihan dan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penggunaan variabel-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu memberikan simpulan yang berbeda-beda, misalnya Carlson (2000) mengatakan adanya hubungan tidak langsung antara penghargaan diri terhadap pelatihan, sedangkan Gardner dan Pierce (1998) mengatakan adanya hubungan langsung antara penghargaan diri terhadap pelatihan. Disamping itu penggunaan variabel-variabel tersebut diharapkan dapat memberi perubahan kearah perbaikan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui program pelatihan pada PT. Astra International. Tbk.

Sampel penelitian ini adalah para karyawan mekanik (peserta pelatihan) PT. Astra International, sejumlah 164 orang. Structural Equation Model (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak *AMOS*, digunakan untuk menganalisa data. Hasil analisis menunjukkan bahwa penghargaan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan; motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan; sikap karyawan terhadap pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan yang merupakan penyebab terjadinya penurunan program pelatihan pada PT. Astra International adalah manajemen perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor seperti penghargaan diri, motivasi untuk berprestasi, sikap terhadap pelatihan dari karyawan tersebut. Karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam mengikuti program pelatihan. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini.

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Allah Bapa atas segala limpahan berkat dan karunia-Nya yang penuh kasih sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Training) Terhadap Kinerja Karyawan”.

Pada kesempatan ini perkenankan penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. J. Sugiarto PH, SU, selaku Dosen Pembimbing Utama yang dengan sabar membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan saya selama penyusunan tesis ini.
3. Ibu Dr. Indah Susilowati, MSc, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberikan pengarahan dan petunjuk teknis serta memberikan saran pada tesis ini.
4. Dewan Penguji Tesis, atas setiap masukan dan saran yang diberikan kepada penulis.
5. Dosen-dosen Pengajar, yang telah membagikan ilmu dan wawasannya kepada penulis.
6. Bapak Tunggul Ardiantoro, Ir, yang membantu penulis memberikan masukan, saran serta kemudahan dalam melakukan penelitian di PT. Astra International. Tbk.

7. Yang Tersayang Ari Sutikno, atas perhatian, doa, dan dukungannya selama penyusunan tesis ini.
8. Rekan-rekan Magister Manajemen Universitas Diponegoro Angk. XX kelas akhir pekan yang telah membantu selama proses penyelesaian tesis ini.

Penulis berharap agar tesis ini dapat memberikan manfaat bagi setiap pembaca. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mohon maaf atas segala kekurangan yang ada dalam penyusunan tesis ini.

Semarang, Februari 2004

Diana Kurniawan



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Sertifikasi .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Motto .....	iv
Abstract .....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Kegunaan Penelitian .....	11
<b>BAB II    TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1. Konsep Dasar .....	12
2.1.1. Pelatihan (Training) .....	12
2.1.2. Penghargaan Diri (Self-Esteem) .....	16
2.1.3. Motivasi Berprestasi (Achievement Motivation) .....	22
2.1.4. Sikap Terhadap Pelatihan (Attitude Toward Training) .....	23
2.1.5. Kinerja Karyawan .....	23
2.2. Kerangka Pikir Teoritis .....	27
2.3. Hipotesis .....	28
2.4. Definisi Operasional Variabel .....	35

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Desain Penelitian .....	37
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	38
3.2.1. Data Primer .....	38
3.2.2. Data Sekunder .....	38
3.3. Populasi .....	39
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	39
3.5. Uji Validitas .....	40
3.6. Uji Reliabilitas .....	41
3.7. Teknik Analisis Data .....	41

### **BAB IV ANALISIS DATA**

4.1. Data Deskriptif .....	50
4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	52
4.2.1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori .....	53
4.2.2. Menyusun Diagram Alur (Path Diagram) .....	53
4.2.3. Persamaan Struktural dan Path Diagram .....	53
4.2.4. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi .....	54
4.2.5. Proses Identifikasi .....	60
4.2.6. Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM .....	61
4.2.7. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model .....	65
4.2.8. Uji Reliabilitas dan Variance Extract .....	67
4.3. Pengujian Hipotesis .....	70

## **BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

5.1. Kesimpulan Hipotesis .....	75
5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian .....	77
5.3. Implikasi Teoritis .....	77
5.4. Implikasi Kebijakan Manajemen .....	78
5.5. Keterbatasan Penelitian .....	79
5.6. Agenda Penelitian Mendatang .....	80

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pada dewasa ini keadaan dunia yang sedang berkembang dengan sangat cepatnya, dimana segala sesuatu dapat saja berubah karena informasi yang sudah dapat menyebar dengan cepat serta mengatasi segala batas, banyak organisasi atau perusahaan yang sedang menghadapi suatu lingkungan yang berubah secara cepat, tidak stabil atau sering bergolak, dan karakteristik lingkungan dengan suatu tingkat ketidakpastian yang tinggi (Gardner dan Pierce, 1998), untuk menghadapi perubahan dan persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain, baik pada tingkat nasional maupun internasional, maka perusahaan harus mampu melakukan perubahan kearah perbaikan. Disamping melakukan perubahan kearah perbaikan, perusahaan harus adaptif terhadap perubahan globalisasi dalam dunia perdagangan. Sehingga suatu organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan atau kapabilitas yang tinggi untuk dapat mengeluarkan kemampuan dan usaha potensial mereka, memfokuskan kemampuan mereka pada tugas yang relevan dan tanggung jawab yang tinggi untuk kepentingan perusahaan.

Setiap organisasi atau perusahaan ketika akan didirikan pasti mempunyai visi dan misi yang jelas serta tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam perjalanannya kedepan. Adapun visi, misi dan tujuan tersebut merupakan guideline dalam aktivitas

organisasi. Hal-hal tersebut dapat dicapai dan diperoleh dengan cara mendayagunakan dan memanfaatkan semua aset sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut. Salah satu aset atau sumber daya yang pasti terdapat dalam semua organisasi adalah sumber daya manusia (human resources). Sumber daya manusia merupakan suatu aset yang paling penting bagi organisasi dan harus dikelola dengan baik agar dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan organisasi dalam menghadapi tantangan baik dari dalam maupun luar perusahaan.

Meskipun sebenarnya banyak yang mengakui bahwa beberapa unsur pokok manajemen seperti : manusia, uang, metode, peralatan/perlengkapan, mesin, dan pasar, dapat atau bahkan sangat besar mempengaruhi eksistensi suatu organisasi, akan tetapi dapat dikatakan bahwa diantara kesemuanya itu yang paling pokok adalah manusia. Sebab jika unsur yang lain hanya mempengaruhi tingkat keberhasilan, akan tetapi jika unsur manusia mutlak mempengaruhi eksistensi organisasi, yaitu bahwa jika tidak ada manusia maka organisasi tidak ada. Sehingga sebenarnya dapat dikatakan bahwa tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh “usaha manusia”, baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian. Keberhasilan manajemen dalam suatu perusahaan atau organisasi, baik perusahaan bisnis maupun non bisnis, sangat ditentukan oleh SDM yang ada dalam organisasi tersebut. Artinya bahwa terwujudnya kinerja organisasi seperti yang diharapkan karena dalam organisasi tersebut terdiri atas manusia yang memiliki daya, kemampuan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi. Oleh karena itu

peran SDM perusahaan di masa depan merupakan penentu keberhasilan perusahaan baik sebagai pelaku manajemen perusahaan maupun sebagai pelaksana kegiatan perusahaan. Keberhasilan perusahaan untuk berkembang dan dapat lebih berperannya perusahaan dalam dunia usahanya sangat ditentukan oleh peran SDM perusahaan tersebut.

Di samping itu suatu organisasi atau perusahaan hanya dapat berjalan dengan efektif dan efisien apabila ada individu (manusia) dalam organisasi tersebut. yang dapat bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu SDM dalam perusahaan merupakan faktor kunci bagi jalannya perusahaan pada masa kini maupun pengembangan perusahaan pada masa depan. SDM dapat dilihat sebagai salah satu faktor operasi disamping mesin dan peralatan, serta bahan dan dana. Dalam hal ini SDM dianggap bersifat pasif yang hanya diukur dari produktivitasnya. Akan tetapi hal ini tidaklah benar karena SDM itu sendiri dapat mempengaruhi produktivitasnya sehingga tingkat produktivitasnya dapat lebih baik peningkatannya ataupun tidak. Sehingga sangat tergantung pada motivasi atau persepsi SDM itu terhadap dirinya ataupun terhadap perusahaan. Hal ini mempunyai implikasi bahwa, bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam dunia usaha dan persaingan, hampir sebagian besar tergantung pada bagaimana kinerja dari karyawan atau individu atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Hal yang sangat mendasar dari perspektif manajemen sumber daya manusia adalah asumsi bahwa keberhasilan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh tindakan manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut

(Arthur,1994:110). Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan, diperlukan suatu strategi dalam mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memberikan kemajuan bagi perusahaan terutama dalam menghadapi situasi dan kondisi yang selalu berubah dan berkembang (Wright dan Snell,1998:26). Tidak semua perusahaan mengandalkan teknologi sebagai faktor untuk mencapai kekuatan bersaing. Perusahaan-perusahaan besar yang sukses dalam rangka untuk mendapatkan keunggulan bersaingnya tidak hanya mendasarkan pada teknologi atau posisi strategiknya tetapi pada bagaimana mengelola lingkungan kerja mereka. Sehingga suatu organisasi kini tidak lagi mengejar pencapaian produktivitas yang tinggi, tetapi lebih memperhatikan kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja di sini adalah sebagai suatu hasil, dimana orang, sumber-sumber dan pada lingkungan kerja tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan.

Pembinaan SDM adalah suatu aspek yang dapat mendorong peningkatan kualitas kerja, produktivitas dan organisasi. Mengingat pentingnya pembinaan SDM (karyawan) terhadap peran kinerja dari sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, maka manajemen perusahaan perlu untuk memperhatikan secara serius mengenai masalah ini, dan harus terus berupaya untuk meningkatkan kinerja SDM yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi adalah melalui pengembangan sumber daya manusia (human resources development). Pengembangan sumber daya manusia (karyawan) akan membantu

perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dan tujuan manajemen individu (The Auditor General 2002). Hal ini juga dikatakan oleh berbagai orang seperti yang dikemukakan oleh Jack Welch, CEO dari General Electric Company (dikutip dalam Schuler dan Jackson, 1997), yang menyatakan bahwa : *"perusahaan yang baik mampu untuk mengetahui dengan pasti dibagian mana produktivitas dapat dihasilkan dengan baik dan tanpa batas.*

Dari pendapat mereka dapat dilihat arti penting dari sumber daya manusia bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam dunia usaha. Mengingat esensi dari peran sumber daya manusia bagi perusahaan maka diperlukan suatu cara untuk dapat terus mengembangkan potensi yang ada pada diri sumber daya manusia dalam perusahaan dan mengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan dengan sebaik-baiknya. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia (karyawan) yang ada dalam organisasi menjadi tanggung jawab dari manajemen sumber daya manusia dan merupakan salah satu aktivitas pokok dari manajemen sumber daya manusia (Amstrong 2003). Suatu program pengembangan SDM (karyawan atau individu) dalam suatu organisasi menurut The Auditor General (2002) dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya : (1) pelatihan (training), (2) seminar atau konferensi dan (3) job rotation (rotasi pekerjaan).

Strategi didefinisikan sebagai pernyataan mengenai cita-cita organisasional, kemana akan pergi, dan secara luas, bagaimana arah yang dituju (menurut Amstrong, 2003). Strategi menentukan arah yang akan ditempuh oleh perusahaan atau organisasi dalam kaitannya dengan lingkungannya dan dalam rangka mencapai keunggulan



kompetitif. Strategi merupakan tujuan yang mendefinisikan cara untuk mencapai tujuan, dan memperhatikan dengan sungguh-sungguh alokasi sumber daya perusahaan yang penting untuk jangka panjang dan mencocokkan sumber daya dan kapabilitas dengan lingkungan eksternal.

Demikian pula dengan strategi pengembangan sumber daya manusia (karyawan), di mana merupakan suatu bagian dari strategi perusahaan. Strategi pengembangan sumber daya manusia (karyawan) merupakan strategi pada tingkat fungsional (Bratton, *copied from bgcha02.pdf*). Strategi pengembangan sumber daya manusia (karyawan) merupakan cara bagaimana mengarahkan, memanfaatkan, mengembangkan, mengalokasikan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi pengembangan sumber daya manusia (karyawan) yang komprehensif memainkan peranan penting dalam mencapai tujuan strategik organisasi secara keseluruhan (Workinfo.com, 2001) dan mengilustrasikan bahwa fungsi sumber daya manusia memahami dan mendukung sepenuhnya ke arah mana organisasi bergerak. Dalam penerapan strategi yang efektif, maka perusahaan harus dapat merumuskan strateginya dengan baik. Demikian pula dengan strategi pengembangan sumber daya manusia (karyawan) juga harus terintegrasi dengan strategi perusahaan secara keseluruhan dan harus terintegrasi dengan tujuan perusahaan secara umum (Workinfo.com, 2001). Sehingga dapat dilihat bahwa betapa pentingnya suatu strategi dalam mengelola pengembangan sumber daya manusia (karyawan) yang ada. Strategi pengembangan sumber daya

manusia (karyawan) menolong perusahaan untuk dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan untuk kepentingan perusahaan.

Oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu upaya perusahaan untuk dapat memanfaatkan potensi sumber daya manusia secara maksimal. Sehingga perusahaan perlu untuk melakukan pengembangan pelatihan (training) secara kontinyu dan terencana. Pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan (training) berfokus pada persiapan untuk pengembangan karier ke depan. Dengan demikian pentingnya keefektifan pelatihan telah lama disadari sebagai isu penting dalam organisasi (Noe dan Ford 1992). Bila program-program pelatihannya dalam perusahaan efektif, maka perusahaan dapat menghindari pemborosan dan meningkatkan kinerja serta produktivitasnya. Disamping itu program pelatihan (training) dipercaya dapat meningkatkan ketrampilan karyawan, juga dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan sehingga lebih termotivasi dalam bekerja (Arahood, 1992). Sehingga yang menjadi pokok perhatian bagi semua perusahaan adalah perkiraan hasil bagi perusahaan atas investasi pelatihan yang dilakukannya.

Salah satu faktor penentu keefektifan pelatihan adalah pada tingkat pelatihan individu (manusia) dalam organisasi (Mathieu dan Martineau. 1997). Pelatihan (transfer training) adalah keinginan individu (manusia) untuk terlibat dalam aktivitas-aktivitas pelatihan dan menerima segala pengalaman pelatihan dengan sepenuhnya. Sehingga semakin termotivasi seseorang, semakin besar pula kemungkinan dirinya mendapatkan keuntungan dari pengalaman pelatihan yang diikutinya (Noe dan Wilk 1993).

Kinerja didefinisikan sebagai “*the extent of actual work performed by individual*” atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu (Shore, 1990). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Sebagai suatu hal yang diinginkan atau diharapkan oleh organisasi atau perusahaan, kinerja individual (karyawan) diperlakukan sebagai final dependent variabel dalam hampir semua penelitian manajemen (Johansson dan Yip, 1994).

Karena pentingnya peran kinerja karyawan dalam rangka untuk pencapaian tujuan perusahaan maka perusahaan perlu memperhatikan secara serius mengenai perencanaan terutama pelaksanaan program training (pelatihan). Para karyawan mekanik yang di PT. Astra International Tbk. belum dapat bekerja dengan baik dalam memberikan pelayanan jasa perbaikan dan perawatan kendaraan, dimana para mekanik kurang ahli serta kurang memahami komponen mesin kendaraan jika ada kerusakan pada kendaraan pelanggan. Mutu pelayanan jasa service bengkel mekanik kendaraan yang diberikan masih rendah, karena sering adanya keluhan dari pelanggan yang tidak puas atas pelayanan yang diberikan. Dengan adanya keluhan dari pelanggan terhadap ketidakpuasan atas pelayanan yang diberikan (sumber diperoleh melalui hasil observasi dan wawancara langsung dengan kepala bengkel mekanik di PT. Astra International). Oleh karena itu PT. Astra Internasional Tbk. melakukan pelatihan kepada para mekanik yang tujuannya adalah agar para mekanik dalam melakukan perbaikan dan perawatan kendaraan lebih ahli sehingga pelanggan merasa puas atas jasa perbaikan dan perawatan kendaraan yang diberikan, selain itu jika ada

pelanggan yang bertanya kepada para mekanik mengenai kerusakan-kerusakan kendaraannya para mekanik dapat menjawab apa kerusakannya dan apa yang perlu diperbaiki sehingga pelanggan percaya. Permasalahan yang muncul adalah apakah program pelatihan (training) yang dilakukan oleh PT. Astra Internasional Tbk. sudah efektif telah meningkatkan kinerja karyawan serta apakah karyawan (para mekanik) yang telah mengikuti program pelatihan dapat bekerja maksimal. Hal ini merupakan permasalahan yang perlu ditelaah lebih lanjut dengan merunut faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelatihan. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu disebutkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan adalah: *self-esteem*, *achievement motivation*, *attitude toward training*. Kemudian apakah training yang dilakukan PT. Astra Internasional Tbk. mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian ditinjau dari mentalitas dan sikap karyawan terhadap pelatihan apakah mempengaruhi pelatihan sehingga berdampak pula terhadap kinerja mereka.

Begitu pentingnya pelatihan (training) pada karyawan bagi kelangsungan serta daya saing perusahaan di masa kini maupun masa yang akan datang maka sebenarnya manajer perlu untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelatihan pada karyawan. Oleh karena itu penelitian ini hendak meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi penciptaan pelatihan pada karyawan perusahaan, yang nantinya dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan manajer dalam meningkatkan kinerja perusahaannya melalui sumber daya manusianya.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dawn S. Carlson, dkk (2000) ini belum mengukur pengaruh motivasi karyawan dalam mengikuti pelatihan (training) terhadap kinerja karyawan. Dengan mengacu pada pandangan bahwa sebenarnya pelatihan karyawan berasal dari motivasi karyawan untuk berprestasi, penghargaan diri serta sikap karyawan terhadap pelatihan itu sendiri yang mempengaruhi kinerja karyawan maka pertanyaan penelitian yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh penghargaan diri karyawan terhadap pelatihan pada PT. Astra International ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi karyawan untuk berprestasi terhadap pelatihan pada PT. Astra International ?
3. Bagaimana pengaruh sikap pelatihan karyawan terhadap pelatihan pada PT. Astra International ?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra International ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini diajukan dengan tujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh penghargaan diri karyawan terhadap pelatihan.

2. Menganalisis pengaruh motivasi karyawan untuk berprestasi terhadap pelatihan.
3. Menganalisis pengaruh sikap pelatihan karyawan terhadap pelatihan.
4. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis, yaitu sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Manfaat praktis, yaitu bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. KONSEP DASAR**

##### **2.1.1. Pelatihan (Training)**

Pentingnya efektivitas pelatihan sudah lama dipandang sebagai masalah yang sangat penting bagi organisasi (Ford et.al., 1997; Noe, 1986; Noe dan Ford, 1992; Tannenbaum dan Yulk, 1992). Dengan adanya program-program pelatihan karyawan yang efektif, maka suatu organisasi atau perusahaan dapat menghindari adanya pemborosan kinerja dari produktivitas yang buruk dan dapat meningkatkan produktivitas serta kinerja karyawan. Yang menjadi perhatian utama bagi suatu perusahaan atau organisasi adalah perkiraan hasil bagi perusahaan atau organisasi itu atas investasi pelatihan yang dilakukannya. Oleh karena itu semakin banyak perusahaan-perusahaan yang menggunakan program-program pelatihan. Sehingga yang menjadi salah satu kunci utama yang menentukan efektif tidaknya pelatihan adalah tingkat pelatihan seseorang (Mathieu dan Martineau, 1997; Mathieu et.al., 1992; Tannenbaum dan Yulk, 1992).

Pelatihan (training) adalah keinginan seseorang atau individu (karyawan) untuk menggunakan keinginannya atau terlibat dalam aktivitas pelatihan serta menerima dan memahami semua pengalaman pelatihan dengan sepenuhnya. Disaat semuanya tetap, karyawan yang dilatih akan semakin termotivasi, maka semakin

besar pula mereka memperoleh keuntungan dari pengalaman pelatihan yang diikutinya (Fecteau et.al., 1995; Noe dan Wilk, 1993). Hampir semua karyawan memperoleh beberapa bentuk pelatihan (training) selama karir mereka. Memang, mereka bersandar pada pelatihan (training) untuk meningkatkan ketrampilan yang mereka miliki dan mempelajari ketrampilan baru. Pelatihan merupakan investasi perusahaan yang sangat mahal dalam membentuk sumber daya manusia, sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas usaha pelatihan mereka (Cascio, 1989 dalam Mathieu, Tannenbaum dan Salas, 1992).

Menurut Noe (1986) dalam Mathieu, Tannenbaum dan Salas (1992) peserta pelatihan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dalam pelatihan jika mereka merasa bahwa (1) semakin tinggi usaha yang mereka lakukan maka kinerja mereka dalam pelatihan juga akan tinggi, (2) semakin tinggi kinerja mereka dalam pelatihan maka kinerja mereka akan tinggi, (3) tingginya kinerja seseorang sangat penting untuk memperoleh hasil yang diinginkan dan menghindari hasil yang tidak diinginkan. Selain itu peserta pelatihan akan termotivasi untuk melakukan yang terbaik jika mereka merasa bahwa pelatihan akan membantu mereka memperoleh hasil yang secara tidak langsung berkaitan dengan posisi mereka, seperti kesempatan pengembangan karir.

Ada dua faktor yang dapat mempengaruhi pelatihan (training) yaitu sebagai berikut :



a. Faktor Individu

Noe (1986) mengatakan bahwa perencanaan karir dari para peserta pelatihan harus mempunyai pengaruh yang positif pada pelatihan. Jika seseorang atau individu ingin menggali lebih dalam tentang diri mereka maka mereka akan menjadi ingin lebih tahu apa kelebihan dan kelemahan mereka, maka seseorang yang lebih mengutamakan perencanaan karir mereka akan lebih senang untuk menyadari keuntungan potensial yang akan diperoleh mereka dari pelatihan. Seseorang yang mengikuti program pelatihan dengan baik mungkin akan mempersiapkan dirinya untuk kenaikan karir atau kesempatan karir yang lain, sehingga seseorang yang mempunyai perencanaan karir (*career planning*) yang baik akan termotivasi dalam mengikuti program pelatihan. Oleh karena itu seseorang yang punya perencanaan karir yang luas seharusnya menerima pelatihan yang lebih tinggi dan banyak untuk memperoleh kesempatan karir.

Seperti yang dikemukakan oleh Noe dan Schmitt (1986) dan Clark (1990) yang mengatakan bahwa *job involvement* (keterlibatan kerja) itu mempengaruhi pelatihan (*training*). Keterlibatan kerja (*job involvement*) adalah tingkat dimana situasi kerja merupakan pusat dari identitas personal mereka (Blau, 1985 dalam Mathieu, Tannenbaum dan Salas, 1992). Seseorang dengan keterlibatan kerja yang tinggi dalam pekerjaan mereka seharusnya berhasil dengan baik dalam pelatihan.

b. Faktor Situasi

Ada dua karakteristik situasi yang mempengaruhi pelatihan (training) yaitu peserta pelatihan yang berpartisipasi dalam program pelatihan secara sukarela (karena mereka mempunyai keinginan atau tertarik untuk mengikuti program pelatihan) atau mereka yang didaftarkan oleh atasan mereka atau karena berdasarkan kebijakan perusahaan. Diasumsikan bahwa para peserta pelatihan menggunakan proses pengambilan keputusan yang rasional dan lalu diantisipasi bahwa pilihan pengambilan keputusan seseorang untuk mengikuti program pelatihan akan berhubungan positif terhadap pelatihan. Pengertian rasional yang dimaksud disini adalah sukarela, yaitu merasa bahwa berpartisipasi adalah merupakan suatu tawaran yang positif. Dimana mereka merasa termotivasi dengan adanya program pelatihan ini mereka mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karir serta posisi atau jabatan mereka. Dilain pihak, ada beberapa ketidakpastian bahwa orang-orang yang disuruh untuk berpartisipasi terhadap program pelatihan ini akan melihat sedikitnya jaminan atau keuntungan bila mereka mengikuti program pelatihan ini, karena biasanya seseorang yang disuruh mengikuti pelatihan akan memberikan reaksi yang negatif pada tawaran itu (Mathieu, Tannenbaum dan Salas, 1992).

Hicks dan Klimoski (1987) dalam Mathieu, Tannenbaum dan Salas (1992) mengatakan bahwa pilihan dari para peserta pelatihan terhadap pertimbangan-pertimbangan apakah mereka akan mengikuti atau tidak program pelatihan ini. Mereka menemukan bahwa seseorang atau individu (karyawan) yang tingkatan

terhadap pilihan mereka tinggi menggambarkan kepuasan yang besar akan program pelatihan ini, sehingga mereka mempunyai motivasi yang tinggi untuk belajar serta mereka akan memberikan reaksi yang positif dan kinerja mereka lebih baik, daripada mereka yang memiliki sedikit pilihan.

Ryman dan Biersner (1975) dalam Mathieu, Tannenbaum dan Salas (1992) mengatakan bahwa seseorang atau individu (karyawan) yang mempunyai keinginan untuk memilih mengikuti program pelatihan ini, mereka akan memperoleh keberhasilan dalam program pelatihan dan sedikit juga dari mereka yang akan mengundurkan diri dari program pelatihan ini. Disamping itu ada juga yang mempengaruhi pelatihan yaitu lingkungan kerja. Menurut pendapat dari Peters et.al. (1985) yang mengatakan bahwa hambatan situasi dalam lingkungan kerja adalah merupakan suatu karakteristik dari situasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain: kurangnya bahan baku dan peralatan, terbatasnya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas serta kurangnya informasi.

#### **2.1.2. Penghargaan Diri (Self-Esteem)**

Cara pandang atau berpikir individu atas diri mereka sendiri di tempat kerja akan sangat mempengaruhi sikap, motivasi dan perilaku diri kerja mereka. Pemimpin mempunyai kesempatan dan tanggung jawab untuk memahami keterkaitan-keterkaitan ini dan menggunakan informasi untuk meningkatkan rasa penghargaan diri atau *self-esteem* dari karyawan di tempat kerja mereka, sehingga

karyawan yang tingkat rasa penghargaan terhadap diri sendiri tinggi, maka akan memandang dirinya memiliki tingkat kemampuan yang tinggi, sehingga mereka yakin jika mereka berniat melakukan sesuatu maka mereka akan berhasil.

Karyawan yang tidak percaya terhadap dirinya akan cenderung memandang dirinya tersebut kurang memiliki kemampuan, sehingga mereka tidak yakin dalam memperkirakan keberhasilan mereka sendiri serta tidak mengerahkan seluruh usahanya, karena mereka takut merasa gagal untuk mengatasi situasi-situasi yang penuh tekanan dan tantangan. Orang membentuk beberapa persepsi yang berbeda mengenai diri mereka sepanjang hidup mereka. Sehingga *self-esteem* merupakan persepsi yang sangat penting, serta menjadi faktor yang mempengaruhi pembentukan orientasi individu untuk bekerja, kemampuan untuk mengontrol diri mereka dan mengarahkan dirinya juga cenderung menunjukkan sikap kerja yang produktif.

*Self-esteem* hampir sama dengan *self-efficacy*, namun *self-esteem* lebih utama untuk mengevaluasi diri sendiri dalam hal afektif (misal, rasa suka), daripada persepsi kemampuan untuk kecakapan diri seseorang (Brockner, 1988). *Self-esteem* merupakan persepsi diri yang sangat penting, dan *self-esteem* sangat kuat untuk membentuk orientasi kerja seseorang, kapasitas untuk melangkah dan mengontrol diri sendiri serta kecenderungan untuk menggunakannya dalam tingkah laku yang berhubungan dengan produktivitas kerja (Carlson et.al., 2000).

Coopersmith (1967) dalam Gardner dan Pierce (1998) mengatakan bahwa *self-esteem* adalah tingkat dimana seseorang merasa diri mereka itu mampu, penting dan

berharga. Sedangkan Marsh (1993) mengatakan bahwa *self-esteem* mungkin terbentuk dari berbagai dimensi diri seperti dimensi secara fisik maupun secara sosial. Menurut Coopersmith (1967) dan Rosenberg (1965) dalam Gardner dan Pierce (1998) mengatakan bahwa *self-esteem* adalah evaluasi keseluruhan dari seberapa berharganya seseorang yang dilakukan dan dipertahankan seseorang untuk menghormati dan menghargai diri mereka sendiri. Selain itu menurut Sherer, dkk (1982) dan Korman, 1976) bahwa *self-esteem* menunjukkan persepsi diri mereka tentang kompetensi dan nilai-nilai dalam diri mereka. *Self-esteem* atau penghargaan diri dapat berasal dari (1) pesan-pesan yang disampaikan oleh orang penting lain dalam lingkungan sosial seseorang, seperti misalnya umpan balik dari atasan, (2) perasaan individu atau karyawan atas efektivitas dan kompetensi yang berasal dari pengalamannya sendiri, seperti misalnya keberhasilan dalam menyelesaikan suatu proyek.

*Self-esteem* (penghargaan diri) adalah merupakan suatu evaluasi diri yang mencerminkan keyakinan atau kepercayaan seseorang akan kemampuan yang dimiliki, kesuksesan, berharga dan pentingnya diri mereka dalam suatu organisasi. Hal ini adalah merupakan penilaian pribadi akan diri mereka terhadap berharga atau tidaknya mereka, juga merupakan sikap “penerimaan” (atau penolakan) yang pada akhirnya akan termanifestasi menjadi tingkat dimana seseorang “suka” (atau tidak suka) pada diri mereka sendiri. *Self-esteem* bisa juga dipengaruhi oleh pesan-pesan yang diterima dari orang lain yang penting, dari tempat kerja, dan sistem kehidupan dimana seseorang merasakan dan menunjukkan kemampuan yang

mereka peroleh dari pengalaman mereka. Karyawan membentuk penilaian tentang diri mereka yang sangat penting implikasinya untuk organisasi.

Pada level umum *self-esteem* secara global merupakan evaluasi keseluruhan seseorang akan diri mereka. Pengertian yang dimaksud di sini adalah tingkat dimana seseorang merasa yakin bahwa diri mereka mampu, penting dan berharga berdasar pada pengalaman-pengalaman yang mereka peroleh melalui pelatihan (training) (Newstrom, Gardner, dan Pierce; 1998). Oleh karena itu seseorang atau individu (karyawan) dengan *self-esteem* atau penghargaan diri yang tinggi akan menganggap training (pelatihan) itu sebagai suatu bentuk evaluasi diri yang seseorang atau individu peroleh melalui pelatihan dalam suatu organisasi. Di sinilah seseorang atau individu setelah mendapatkan training (pelatihan), mereka akan mempunyai keyakinan bahwa mereka mampu untuk mengerjakan tugas-tugas serta yakin bahwa dirinya akan berhasil menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Sehingga *self-esteem* mempunyai pengaruh secara langsung terhadap training (pelatihan).

Adapun faktor-faktor yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk dapat mempengaruhi dan menumbuhkan rasa penghargaan diri karyawan ditempat kerja, yaitu adanya dukungan dan respek pemimpin (*Supervisory Support and Respect*), dimana hal ini dilakukan dengan cara pemimpin mau berkomunikasi dengan bawahannya dan mengungkapkan bahwa mereka individu yang bernilai dan berharga, sehingga membangkitkan rasa penghargaan diri mereka terhadap perusahaan. Pemimpin dapat melakukan hal ini dengan meminta pendapat kepada karyawan tentang cara meningkatkan unit kerja, memberikan dukungan moral,

penghargaan dan promosi berdasarkan besarnya kontribusi karyawan bagi perusahaan. Dengan memiliki karyawan yang tingkat rasa kebanggaan diri terhadap perusahaannya tinggi, maka akan menimbulkan respek dari pimpinan terhadap kemampuan karyawan tersebut.

Struktur Organisasi (*Organization Structure*) juga dapat menumbuhkan rasa penghargaan diri karyawan bahwa ada beberapa perusahaan menerapkan aturan, kebijakan dan prosedur yang ekstensif sehingga menghilangkan kebebasan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pemimpin dalam organisasi seperti ini sering menganggap karyawannya kurang giat, kurang perhatian, tidak jujur dan kurang mampu untuk diberi tanggung jawab dalam mengambil inisiatif dan menggunakan keahliannya untuk mengatasi masalah-masalah kerja yang muncul dalam perusahaan. Rasa penghargaan diri dalam organisasi akan meningkat bila perusahaan memberdayakan karyawannya dan menghapuskan aturan-aturan maupun prosedur-prosedur yang bersifat mengekang.

Selain cara tersebut di atas, dapat dilakukan dengan cara memperkaya kerja (*Enriched Work*), bahwa beberapa jenis pekerjaan yang bersifat sederhana, berulang-ulang, membosankan dan monoton. Meskipun karyawan dapat mengerjakan pekerjaan semacam ini dengan baik ditambah dengan gaji yang memuaskan, namun tetap saja mereka tidak merasa telah berprestasi atau bernilai. Mereka hanya merasa sebagai salah satu komponen dari sebuah mesin sehingga tingkat penghargaan diri terhadap organisasinya rendah. Beberapa jenis pekerjaan yang sifatnya “diperkaya” maka jenis pekerjaan ini akan menantang kemampuan

intelektual, kreativitas karyawan, sehingga karyawan berkesempatan untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru dalam proses penyelesaian tugas-tugas mereka dengan cara yang dianggap paling baik. Karyawan mendapat umpan balik mengenai tingkat kinerja mereka secara akurat dan tepat waktu dan hasil dari kerja mereka berdampak positif bagi konsumen dan teman-teman kerjanya. Jenis pekerjaan ini dapat menciptakan rasa penghargaan diri yang tinggi dalam organisasi karena karyawan merasa telah mengerjakan sesuatu yang bernilai dan menantang.

Dengan adanya sumber daya yang cukup (*Adequate Resources*) yaitu, karyawan mungkin memiliki motivasi dan tingkat ketrampilan yang sangat tinggi, tetapi semua itu akan sia-sia jika mereka tidak mendapatkan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung dalam mengerjakan tugas-tugas mereka. Khususnya untuk perusahaan yang sedang mengadakan pengetatan anggaran seringkali mengurangi sumber daya yang disediakan untuk karyawan. Akibatnya, mereka tidak dapat mengerjakan tugasnya semaksimal mungkin karena sumber dayanya kurang memadai. Dukungan dari teman kerja (*Co-worker Support*) juga dapat menumbuhkan rasa penghargaan diri karyawan, di mana banyak perusahaan yang mengimplementasikan tim kerja yang mandiri dalam mengatasi masalah yang tidak menyenangkan.

Jika karyawan tidak dapat bekerja sama dan tidak mau saling membantu pada saat beban tugas pekerjaan menumpuk sehingga tim kerja tersebut akan menjadi kacau. Tim kerja yang tidak berfungsi dengan semestinya akan berdampak negatif pada penghargaan diri seseorang dalam organisasi anggota tim tersebut. Sebaliknya



jika teman kerja saling mendukung, maka peluang keberhasilan tugas mereka juga jauh lebih besar sehingga dalam situasi yang sulit sekalipun tingkat rasa penghargaan diri karyawan dalam organisasi menjadi lebih tinggi.

### **2.1.3. Motivasi Berprestasi (Achievement Motivation)**

Motivasi berprestasi (achievement motivation) dapat didefinisikan sebagai keinginan untuk menyelesaikan hambatan, untuk mempraktekkan kekuasaan, untuk berusaha melakukan sesuatu yang sulit dengan baik dan secepat mungkin (Murray, 1938 dalam Mathieu et.al., 1993). Motivasi berprestasi merupakan atribut individu yang relatif stabil dimana mempengaruhi seseorang untuk mendekati situasi yang membutuhkan sikap khusus. Seseorang atau individu (karyawan) dengan motivasi prestasi yang tinggi biasanya lebih memilih tugas-tugas yang menantang dan memperoleh hubungan yang kuat antara kemampuan mereka dengan usaha-usaha dan kinerja mereka, dibandingkan mereka yang mempunyai motivasi prestasi yang rendah (Heckhausen, Schmalt dan Schneider, 1985; Weiner, 1984 dalam Mathieu et.al., 1993).

Motivasi berprestasi atau achievement motivation itu dapat digambarkan sebagai keinginan untuk menyelesaikan tantangan dan untuk bekerja dengan standar yang memuaskan (Steers dan Spencer, 1997 dalam Carlson et.al., 2000). Motivasi berprestasi diharapkan dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap pelatihan serta melalui hubungannya dengan sikap terhadap pelatihan. Oleh karena itu seseorang dengan motivasi berprestasi yang tinggi menganggap pelatihan

sebagai tantangan untuk mengalahkan atau sebagai kesempatan untuk meningkatkan baik karir maupun kemampuan mereka (Carlson et.al., 2000). Sehingga seseorang atau individu (karyawan) akan memandang motivasi berprestasi terhadap pelatihan sebagai sarana untuk menghadapi perubahan-perubahan dalam dunia kerja.

#### **2.1.4. Sikap Terhadap Pelatihan (Attitude Toward Training)**

Sikap seseorang terhadap pelatihan dicerminkan pada watak mereka terhadap proses formal dari ketrampilan dan pengetahuan. Attitude toward training atau sikap terhadap pelatihan juga mewakili motivasi seseorang untuk mengikuti training atau pelatihan (Facteau et.al., 1995). Sikap seseorang terhadap pelatihan ini mempunyai pengaruh secara langsung terhadap pelatihan yang tercermin pada penilaian seberapa besar penghargaan atau penilaian seseorang terhadap pelatihan formal (Carlson et.al., 2000).

#### **2.1.5. Kinerja Karyawan**

Bila kita membicarakan kinerja maka kita akan membicarakan mengenai hasil kerja yang diharapkan oleh setiap organisasi atau perusahaan pada individu atau sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kinerja didefinisikan sebagai "*the extent of actual work performed by individual*" atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seseorang atau individu (Shore, 1990 dalam Bambang Mulyadi, 2002). Kinerja karyawan atau individu merupakan suatu hasil yang dicapai oleh individu tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu

yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (1998) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen menurut Johansson dan Yip (1994) kinerja adalah hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab:

- a. kinerja individual seorang karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja organisasi tersebut.
- b. Kinerja individual dapat menjadi indikator bagi daya tahan organisasi (organization sustainability).

Ada beberapa definisi lain mengenai kinerja seperti yang dikemukakan oleh Seymour (1991) dimana menurut Seymour bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Sedangkan menurut As'ad (1989) ada 2 buah pendapat mengenai kinerja yaitu :

- a. Pandangan dari Meirer yang memberi batasan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Pandangan dari Lawler dan Porter, yang menyatakan bahwa kinerja adalah *"successful role achivement"* prestasi yang membanggakan yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.

Beberapa penulis lain, Byars dan Rue (1988) mendefinisikan kinerja sebagai derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja direfleksikan sebagai seberapa baik seorang individu memenuhi spesifikasi dari permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi

tersebut di atas, kinerja dapat dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Berhasil atau tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan atau sumber daya manusia yang ada di dalamnya baik secara individu maupun kelompok, di mana kinerja tersebut dapat diukur dengan instrumen-instrumen yang dikembangkan dalam berbagai studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: (1) kuantitas pekerjaan, (2) kualitas pekerjaan, (3) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (4) keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan (5) deskripsi pekerjaan. Menurut Ivancevich bahwa pengevaluasian kinerja karyawan itu dibagi menjadi dua kategori yaitu : pertama, pengevaluasian pada karyawan teknik, evaluasi kerja menyangkut kompetensi teknis, kesanggupan mencapai kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikatif, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan kinerja karyawan teknik. Kedua, pengevaluasian terhadap ilmuwan yang mencakup kreativitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja dan keseluruhan hasil kerja ilmuwan.

Kinerja dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen organisasi untuk dapat menentukan kebijakan sumber daya manusia yang akan diambil mengenai apa yang terbaik untuk diberikan kepada karyawan dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Flippo (1996), kinerja tersebut menyediakan informasi untuk membantu,

membuat dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, pemberhentian dan pemindahan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (1999) dimana mereka mengatakan bahwa informasi tentang kinerja akan menentukan penggajian, promosi, pemutusan hubungan kerja, transfer dan bentuk-bentuk keputusan. Kunci lainnya yang mempengaruhi kesejahteraan sumber daya manusia atau individu yang ada maupun organisasi atau perusahaan.

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Ford et.al., 1997 mengungkapkan bahwa praktek pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Jadi dengan demikian dapat dikatakan bahwa training (pelatihan) dapat memotivasi seseorang, sehingga mereka yang memiliki pelatihan yang tinggi akan memberikan reaksi yang positif terhadap pelatihan dan kinerja mereka menjadi lebih baik.

Sedangkan untuk mengukur kinerja seseorang secara individual menurut Mc.Kenna dan Beech (1995), dapat dilihat dari indikator-indikator atau dimensi-dimensinya, dimana indikator-indikator dari kinerja individual yang sering digunakan untuk mengukur kinerja adalah: pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan pada pekerjaan; sikap kerja yang diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi; kualitas pekerjaan; volume dari output yang dihasilkan dan interaksi (misalnya ketrampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam suatu tim kerja).

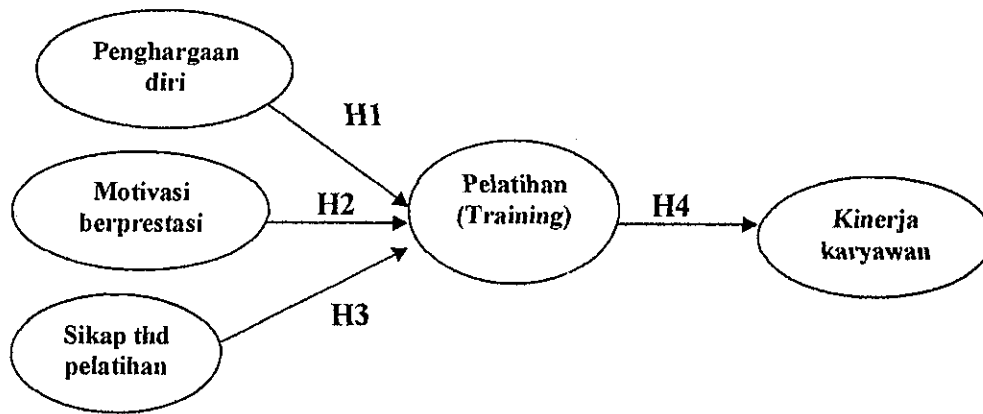
## **2.2. KERANGKA PIKIR TEORITIS DAN PENGEMBANGAN MODEL**

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan dalam telaah pustaka di atas mengenai self-esteem (penghargaan diri), achievement motivation (motivasi berprestasi), attitude toward training (sikap terhadap pelatihan) serta pengaruhnya pada training (pelatihan), maka kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada gambar di bawah.

Kerangka pemikiran teoritis ini menyajikan suatu pengembangan model transfer training (pelatihan) yang dipengaruhi oleh tiga variabel, yaitu self esteem (penghargaan diri), achievement motivation (motivasi berprestasi) dan attitude toward training (sikap terhadap pelatihan). Kemudian training (pelatihan) yang muncul tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hubungan dari konstruk-konstruk yang disusun tersebut dipakai berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dawn S. Carlson, dkk (2000) dan Ford, dkk (1997). Dengan mengikuti alur dalam penelitian terdahulu itu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran teoritis, yang dapat membantu untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

## Kerangka Pikir Teoritis

Gambar 2.1.



Sumber : Carlson et.al.,2000; Ford et.al.,1997 dan Mathieu et.al.,1992

### 2.3. Hipotesis

#### 2.3.1. Penghargaan Diri (Self-Esteem) terhadap Pelatihan (Training)

*self-esteem* pengertian yang dimaksud adalah tingkat dimana seseorang merasa yakin bahwa diri mereka mampu, penting dan berharga berdasar pada pengalaman-pengalaman yang mereka peroleh melalui pelatihan (training) (Gardner, dan Pierce; 1998). Seseorang setelah mendapatkan training, mereka akan mempunyai keyakinan bahwa mereka mampu untuk mengerjakan tugas-tugas serta yakin bahwa dirinya akan berhasil menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Sehingga *self-esteem* (penghargaan diri) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap training (pelatihan). Variabel-variabel penghargaan diri (*self-esteem*) dibentuk

dalam beberapa indikator yaitu : rasa percaya diri, bangga terhadap diri sendiri, kehormatan untuk dirinya (dari Rosenberg dan Morris, 1965).

Berdasarkan uraian yang dijelaskan dalam telaah pustaka dan model dari pengembangan kerangka pemikiran teoritis tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis yang diambil adalah sebagai berikut :

**H1 : *Penghargaan diri (self-esteem) mempunyai pengaruh positif terhadap pelatihan karyawan.***

**Gambar 2.3.1.**

**Variabel Self-Esteem**





### **2.3.2. Motivasi Berprestasi (Achievement Motivation) terhadap Pelatihan (Training)**

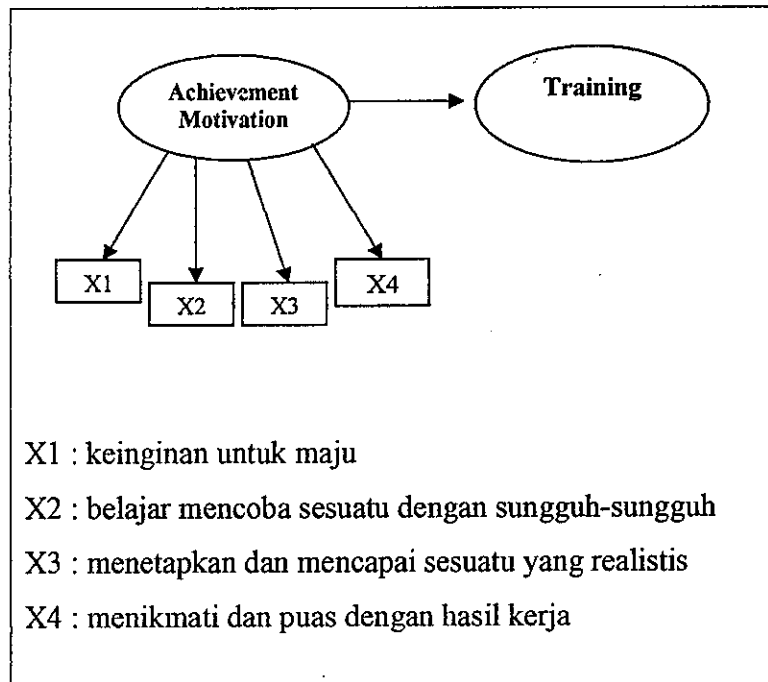
Motivasi berprestasi memberikan pengaruh secara langsung terhadap pelatihan. Oleh karena itu seseorang dengan motivasi berprestasi yang tinggi menganggap pelatihan sebagai tantangan untuk mengalahkan atau sebagai kesempatan untuk meningkatkan baik karir maupun kemampuan mereka (Carlson et.al., 2000). Variabel-variabel motivasi berprestasi (achievement motivation) dibentuk dalam beberapa indikator yaitu : keinginan untuk maju, belajar mencoba sesuatu dengan sungguh-sungguh, menetapkan dan mencapai sesuatu yang realistis, menikmati dan puas dengan hasil kerja (dari Steers dan Richard M, 1976).

Berdasarkan uraian yang dijelaskan dalam telaah pustaka dan model dari pengembangan kerangka pemikiran teoritis tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis yang diambil adalah sebagai berikut :

**H2 : *Motivasi berprestasi (achievement motivation) mempunyai pengaruh positif terhadap pelatihan karyawan.***

**Gambar 2.3.2.**

**Variabel Achievement Motivation**



**2.3.3. Sikap Terhadap Pelatihan (Attitude Toward Training) terhadap Pelatihan (Training)**

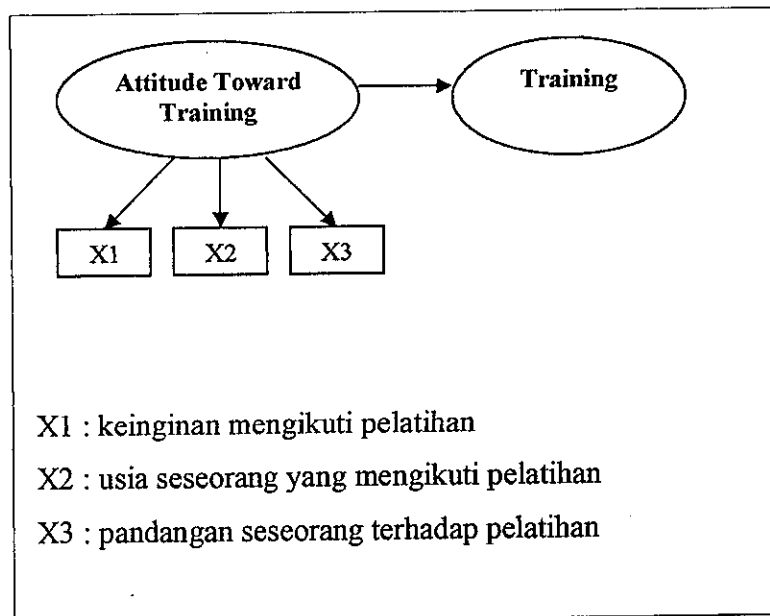
Sikap seseorang terhadap pelatihan ini mempunyai pengaruh secara langsung terhadap pelatihan yang tercermin pada penilaian seberapa besar penghargaan atau penilaian seseorang terhadap pelatihan formal (Carlson et.al., 2000). Variabel-variabel sikap terhadap pelatihan (attitude toward training) dibentuk dalam beberapa indikator yaitu : keinginan mengikuti pelatihan, usia seseorang yang mengikuti pelatihan, pandangan seseorang terhadap pelatihan (dari Ford, J.K., 1997).

Berdasarkan uraian yang dijelaskan di telaah pustaka dan model dari pengembangan kerangka pemikiran teoritis tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis yang diambil adalah sebagai berikut :

**H3 : Sikap karyawan terhadap pelatihan (*attitude toward training*) mempunyai pengaruh positif terhadap pelatihan karyawan.**

**Gambar 2.3.3.**

**Variabel Attitude Toward Training**



**2.3.4. Pelatihan (Training) terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Ford et.al. (1997), bahwa praktek pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa training (pelatihan) dapat memotivasi seseorang,

sehingga mereka yang memiliki pelatihan yang tinggi akan memberikan reaksi yang positif terhadap pelatihan dan kinerja mereka menjadi lebih baik.

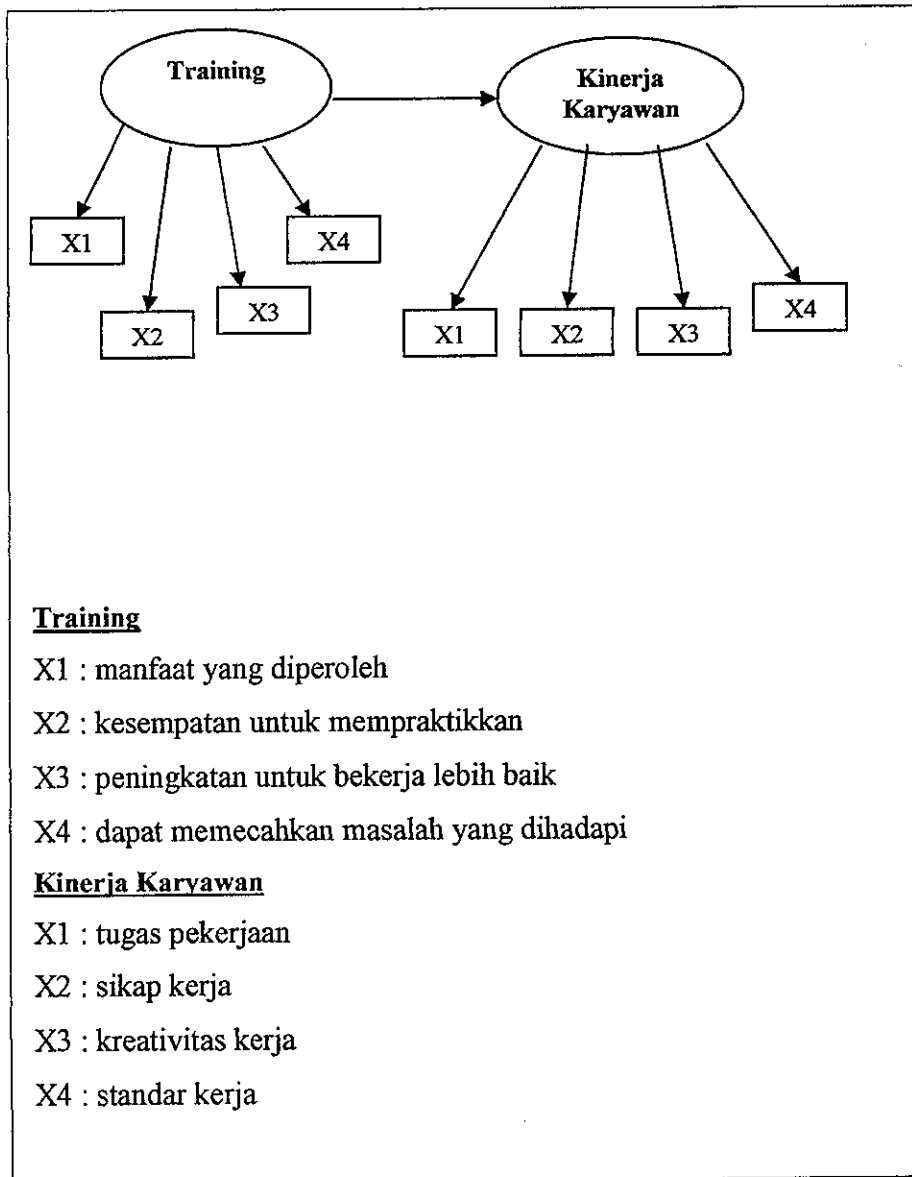
Variabel-variabel pelatihan (training) dibentuk dalam beberapa indikator diantaranya yaitu : manfaat yang diperoleh, kesempatan untuk mempraktikkan, peningkatan untuk bekerja lebih baik, dapat memecahkan masalah yang dihadapi (dari Mathieu, Tannenbaum dan Salas, 1992). Variabel dari kinerja karyawan dibentuk dalam beberapa indikator yaitu : tugas pekerjaan, sikap kerja, kreativitas kerja, standar kerja (dari Tsui dan Lyman W. Porter, 1997).

Berdasarkan uraian yang dijelaskan dalam telaah pustaka dan model dari pengembangan kerangka pemikiran teoritis tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis yang diambil adalah sebagai berikut :

**H4 : *Pelatihan karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.***

**Gambar 2.3.4.**

**Variabel Training (Pelatihan)**



## **2.4. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL**

### **2.4.1. Penghargaan Diri (Self-Esteem)**

Self-esteem adalah sikap seseorang yang mencerminkan kepercayaan seseorang akan kemampuan, kesuksesan, berharga dan pentingnya diri mereka. Ada 3 dimensi yang digunakan untuk mengukur sikap penghargaan diri yaitu: rasa percaya diri, bangga terhadap diri sendiri, kehormatan untuk dirinya (Rosenberg dan Morris, 1965 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

### **2.4.2. Motivasi Berprestasi (Achievement Motivation)**

Motivasi berprestasi adalah keinginan seseorang untuk menyelesaikan tantangan. Ada 4 dimensi yang digunakan untuk mengukur motivasi berprestasi yaitu: keinginan untuk maju, belajar mencoba sesuatu dengan sungguh-sungguh, menetapkan dan mencapai sesuatu yang realistis, menikmati dan puas dengan hasil kerja (Steers dan Richard M, 1976 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

### **2.4.3. Sikap Terhadap Pelatihan (Attitude Toward Training)**

Sikap terhadap pelatihan (attitude toward training) adalah merupakan suatu sikap di mana seseorang tersebut menghargai suatu pelatihan. Ada 3 dimensi yang digunakan untuk mengukur sikap terhadap pelatihan yaitu: keinginan mengikuti pelatihan, usia seseorang yang mengikuti pelatihan, pandangan seseorang terhadap pelatihan (Ford, J.K., 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

#### **2.4.4. Pelatihan (Training)**

Pelatihan adalah tingkat dimana seseorang merasa bahwa pelatihan adalah kesempatan yang berguna dan penting. Ada 4 dimensi yang digunakan untuk mengukur pelatihan yaitu: manfaat yang diperoleh, kesempatan untuk mempraktikkan, peningkatan untuk bekerja lebih baik, dapat memecahkan masalah yang dihadapi (Mathieu, Tannenbaum dan Salas, 1992 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

#### **2.4.5. Kinerja Karyawan**

Kinerja didefinisikan sebagai refleksi dari hasil kerja dalam bentuk seberapa jauh kerja aktual yang ditampilkan oleh seseorang atau individu dalam pekerjaannya. Ada 4 dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: tugas pekerjaan, sikap kerja, kreativitas kerja, standar kerja (Tsui dan Lyman W. Porter, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

#### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 2002). Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang dikembangkan ini,



diharapkan akan menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan selanjutnya mampu membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat sesuai dengan variabel-variabel penelitian.

### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.2.1. Data Primer**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Umar (1999) data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999) atau berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997).

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini data yang diperoleh secara langsung dari hasil response atas kuesioner (daftar pertanyaan) yang disebarkan kepada karyawan mekanik (peserta training) yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

#### **3.2.2. Data Sekunder**

Menurut Cooper dan Emory (1997), data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah data

training (jumlah karyawan yang ditraining), data catatan tentang penanganan pelayanan claim customer di PT. Astra International .

### **3.3. Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 1996), populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan (peserta training) PT. Astra International yang jumlahnya 164 orang.

Penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu memakai semua anggota populasi sebagai obyek penelitian. Hal ini disebabkan karena jumlah populasi yang tersedia tidak terlalu banyak dan memungkinkan untuk diambil semuanya.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau self-report, atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sutrisno Hadi, 1993). Adapaun anggapan yang dipegang dalam

menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno Hadi,1993).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket, yaitu angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama, terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden, dan bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang variabel yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala konvensional (1-10). Bila jawaban mendekati 10, artinya responden semakin memberi penilaian yang terbaik.

### **3.5. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya. Dalam penelitian ini digunakan uji validitas item dengan menggunakan kriteria internal yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan skor keseluruhan tiap komponen pertanyaan dengan skor total keseluruhan test.

Uji validitas juga merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah valid atau belum. Uji ini melibatkan pihak yang berkompeten

(calon responden) untuk memberi komentar dan saran terhadap indikator yang dijabarkan dalam item pertanyaan (Sugiyono, 1999).

### 3.6. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas konstruk dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus : (Hair,et al., 1995)

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum j}$$

### 3.7. Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui

program AMOS. Model persamaan struktural, Structural Equation Model (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2000).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu : (1) Confirmatory Factor Analysis pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel dan (2) Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model. *Measurement Model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Menurut Ferdinand (2002) terdapat 7 langkah yang harus dilakukan bila menggunakan Structural Equation Model (SEM), yaitu :

#### 1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

## 2. Pengembangan Path Diagram

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam path diagram hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah.

Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam path diagram yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai source variables atau independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
  - b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

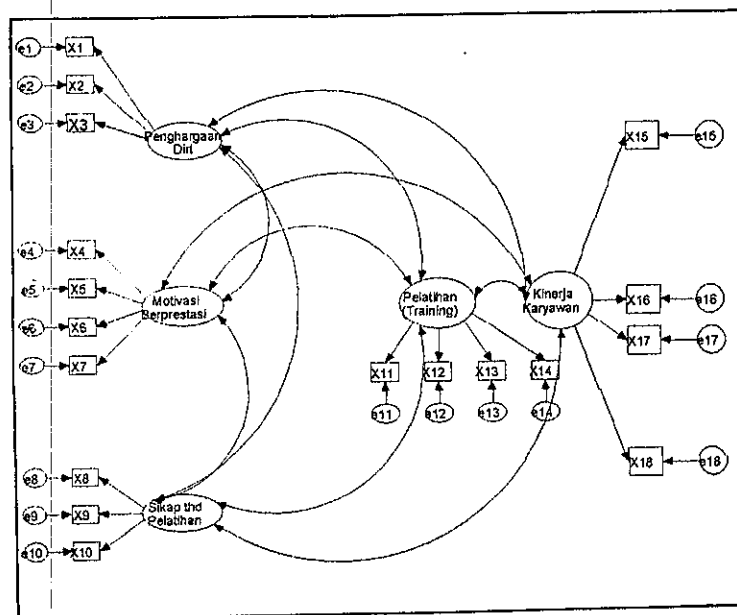
- a. Structural equation yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{error}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variables pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk dan Kline dalam Ferdinand, 2000).

**Gambar 3.1.**

**Diagram Alur**



Konsep Exogenous (Model Pengukuran)	Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ self-esteem} + e1$	$X11 = \lambda_{11} \text{ training} + e11$
$X2 = \lambda_2 \text{ self-esteem} + e2$	$X12 = \lambda_{12} \text{ training} + e12$
$X3 = \lambda_3 \text{ self-esteem} + e3$	$X13 = \lambda_{13} \text{ training} + e13$
$X4 = \lambda_4 \text{ achievement motivation} + e4$	$X14 = \lambda_{14} \text{ training} + e14$
$X5 = \lambda_5 \text{ achievement motivation} + e5$	$X15 = \lambda_{15} \text{ kinerja karyawan} + e15$
$X6 = \lambda_6 \text{ achievement motivation} + e6$	$X16 = \lambda_{16} \text{ kinerja karyawan} + e16$
$X7 = \lambda_7 \text{ achievement motivation} + e7$	$X17 = \lambda_{17} \text{ kinerja karyawan} + e17$
$X8 = \lambda_8 \text{ attitude toward training} + e8$	$X18 = \lambda_{18} \text{ kinerja karyawan} + e18$
$X9 = \lambda_9 \text{ attitude toward training} + e9$	
$X10 = \lambda_{10} \text{ attitude toward training} + e10$	

#### 4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau covarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks covarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair, dkk dalam Ferdinand (2000) menganjurkan agar menggunakan matriks varians atau kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.



Ukuran sample yang sesuai adalah antara 100 – 200 karena ukuran sample akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- $\chi^2$  chi-square statistic, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan dasar penerimaan berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p \geq 0.05$  atau  $p \geq 0.10$  (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi

(Hair dalam Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000).

- GFI (*Goodness of Fit Index*), indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sample yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair, et.al., 1995). Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall model fit*) sedangkan besaran nilai antara 0.9 – 0.95 menunjukkan tingkatan cukup (*adequate fit*).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*,

dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair dalam Ferdinand, 2000) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).

- CFI (*Comparative Fit Index*), besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

**Tabel 3.1.**

Ringkasan Goodness of Fit diatas adalah sebagai berikut :

Goodness of Fit Index	Cut-Off Value
$\chi^2$ Chi-square	P= 5%, Df =128
Significant Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model untuk model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair,dkk (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai

residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu  $> 2.58$ ) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Bab IV membahas mengenai analisis data-data hasil penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II dan Bab III. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM), yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*.

#### **4.1. Data Deskriptif**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair et.al.,1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga mekanik PT. Astra International. Dari 164 kuesioner yang dibagikan kepada tenaga mekanik yang menjadi sampel dalam penelitian ini dan hanya 125 kuesioner yang kembali. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya diperinci berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, pengalaman kerja.

##### **4.1.1. Responden menurut Jenis Kelamin**

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah tenaga mekanik dimana semua respondennya adalah pria (sumber : data primer).

#### 4.1.2. Responden menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.1.

**Tabel 4.1.**  
**Responden menurut Usia**

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase
<25	65	52
25-30	47	37.6
31-35	10	8
>35	3	2.4
Jumlah	125	100

Sumber : data primer, diolah 2004

Berdasarkan Tabel 4.1. di atas nampak bahwa responden berusia kurang dari 25 tahun adalah yang terbesar yaitu 52% dari total 125 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.1.3. Responden menurut Pendidikan

Apabila dilihat dari aspek pendidikan, maka komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2.**  
**Responden menurut Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTP	16	12.8
SLTA / STM	105	84
Sarjana Muda	2	1.6
Sarjana	2	1.6
Jumlah	125	100

Sumber : data primer, diolah 2004

Berdasarkan Tabel 4.2. di atas terlihat bahwa mayoritas tenaga mekanik di PT. Astra International berpendidikan SLTA atau STM, yaitu sebesar 84% dari total 125 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.1.4. Responden menurut Pengalaman Kerja

Apabila dilihat dari aspek pengalaman kerja, maka komposisi responden dapat dilihat pada table 4.3.

**Tabel 4.3.**  
**Responden menurut Pengalaman Kerja**

Pengalaman Kerja	Frekuensi	Persentase
1 tahun	75	60
2 tahun	50	40
Jumlah	125	100

**Sumber : data primer, diolah 2004**

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas terlihat bahwa mayoritas tenaga mekanik PT. Astra International mempunyai pengalaman kerja 1 tahun yaitu sebesar 60% dari total 125 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* akan mengikuti 7 langkah proses analisis (Ferdinand, 2002, p.34). Tujuh langkah proses analisis SEM tersebut secara singkat diterangkan sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4.2. di atas terlihat bahwa mayoritas tenaga mekanik di PT. Astra International berpendidikan SLTA atau STM, yaitu sebesar 84% dari total 125 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.1.4. Responden menurut Pengalaman Kerja

Apabila dilihat dari aspek pengalaman kerja, maka komposisi responden dapat dilihat pada table 4.3.

**Tabel 4.3.**  
**Responden menurut Pengalaman Kerja**

Pengalaman Kerja	Frekuensi	Persentase
1 tahun	75	60
2 tahun	50	40
Jumlah	125	100

**Sumber : data primer, diolah 2004**

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas terlihat bahwa mayoritas tenaga mekanik PT. Astra International mempunyai pengalaman kerja 1 tahun yaitu sebesar 60% dari total 125 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* akan mengikuti 7 langkah proses analisis (Ferdinand, 2002, p.34). Tujuh langkah proses analisis SEM tersebut secara singkat diterangkan sebagai berikut:



#### **4.2.1. Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model penelitian yang dikembangkan didasarkan pada hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II. Model ini digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dan sebagai cara untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab sebelumnya dimana variabel pembentuk model terdiri dari 5 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 18 indikator. Model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM, seperti tertuang dalam Bab III.

#### **4.2.2. Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Diagram alur (*path diagram*) dibentuk berdasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori seperti yang telah diuraikan di Bab II. Diagram alur yang telah terbentuk seperti tertuang dalam pada Bab III, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01.

#### **4.2.3. Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dikonversikan dalam persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam pada Bab III .

#### 4.2.4. Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2002, p.47). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 125 responden. Dari hasil olah data yang telah dilakukan, matriks kovarians data yang digunakan terlihat seperti dalam Tabel 4.4.

**Tabel 4.4.**  
*Sample Covariances – Estimates*

Sample Covariances							
	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X7
X18	1.482						
X17	0.476	1.791					
X16	1.118	0.448	1.691				
X15	0.029	0.205	0.041	1.368			
X14	0.019	0.179	0.110	0.480	2.182		
X13	0.095	0.024	0.241	-0.192	-0.390	2.942	
X7	-0.396	-0.150	-0.383	-0.017	0.045	0.171	2.892
X6	-0.264	-0.211	-0.243	-0.034	0.128	0.418	1.707
X5	-0.051	-0.059	-0.110	-0.072	0.090	0.358	1.339
X11	0.221	0.305	0.197	0.050	-0.126	1.428	0.183
X12	0.001	0.312	0.090	-0.225	-0.339	1.539	0.267
X9	0.040	-0.069	0.119	-0.231	-0.209	0.048	0.091
X9	0.147	-0.108	0.236	-0.099	-0.153	0.172	0.029
X10	0.185	-0.187	0.244	0.166	0.078	0.164	0.048
X4	-0.355	-0.139	-0.274	0.128	0.441	0.047	1.369
X1	0.118	-0.022	0.137	0.062	-0.137	0.387	-0.431
X2	-0.103	-0.291	-0.172	0.182	-0.314	0.164	-0.368
X3	-0.009	-0.422	0.023	0.029	-0.245	0.376	-0.597
	X6	X5	X11	X12	X8	X9	X10
X6	4.048						
X5	1.664	2.374					
X11	0.288	0.206	3.238				
X12	0.394	0.283	1.649	2.851			
X8	-0.157	-0.135	0.118	0.213	2.145		
X9	-0.147	-0.111	0.156	0.306	0.129	2.291	
X10	0.462	-0.006	0.340	0.406	0.076	1.553	2.954
X4	1.779	1.591	0.036	0.057	-0.019	0.055	0.308
X1	-0.486	-0.343	0.592	0.519	0.441	0.319	0.406
X2	-0.586	-0.414	0.476	0.390	0.228	0.601	0.770
X3	-0.714	-0.595	0.495	0.512	0.226	0.504	0.695

X3	-0.714	-0.595	0.495	0.512	0.226	0.504	0.695
	X4	X1	X2	X3			
X4	2.640						
X1	-0.492	2.578					
X2	-0.164	1.350	3.002				
X3	-0.659	1.524	1.375	3.164			

Sumber: Hasil Analisis

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* dari program AMOS. Estimasi dilakukan secara bertahap yakni:

1. Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen,
2. Estimasi *structural equation model* melalui analisis *Full Model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

#### 4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk dalam model ini terdiri dari 5 *unobserved variabel* dengan 18 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya.

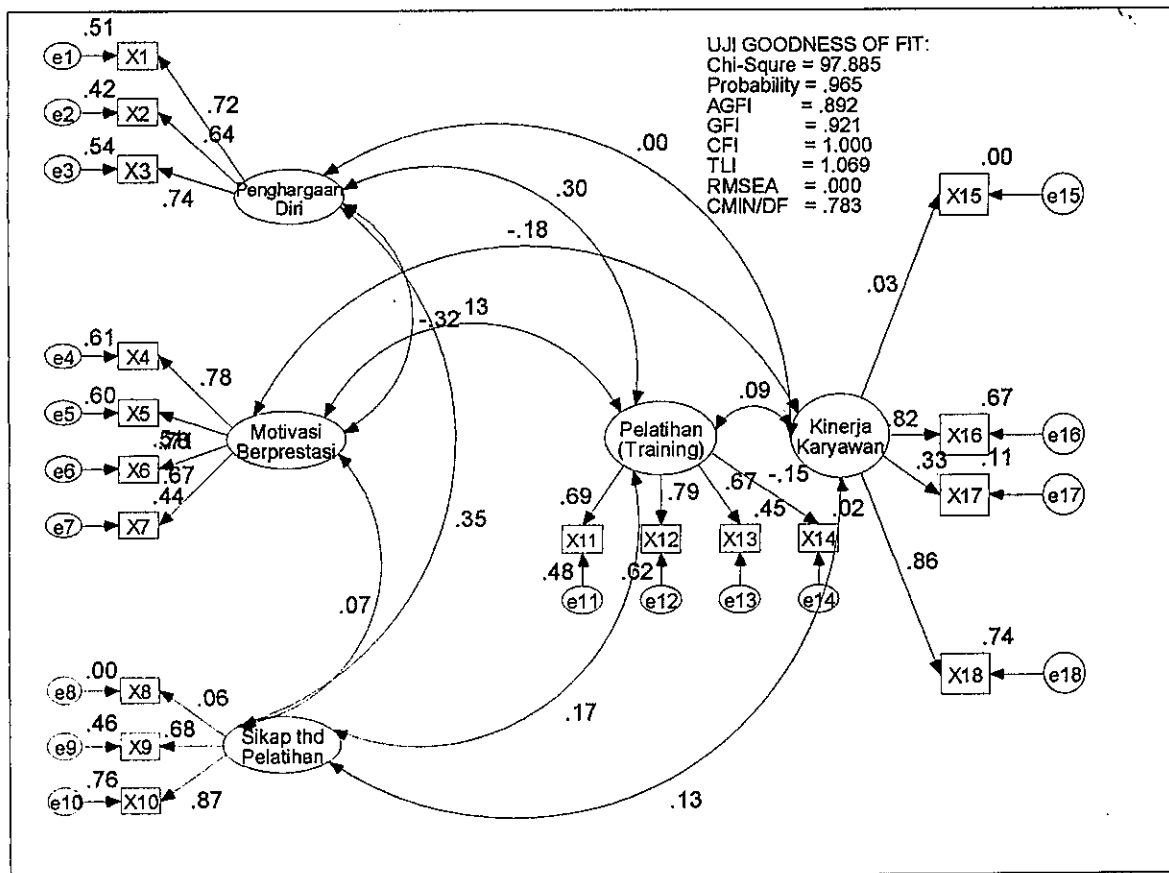
Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori ditampilkan seperti terlihat pada Gambar 4.1, Tabel 4.5, dan Tabel 4.6 berikut ini.

**Tabel 4.5.**  
**Goodness of Fit Indexes Untuk Analisis Faktor Konfirmatori**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi Square	P=5%, Df=125, Chi Square=152,094	97,885	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0,965	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,921	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,892	Marjinal
TLI	$\geq 0.95$	1,069	Baik
CFI	$\geq 0.95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	0,783	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,000	Baik

Sumber: Hasil Analisis

**Gambar 4.1.**  
**Analisis Faktor Konfirmatori**



Sumber: Hasil Analisis

**Tabel 4.6.**  
**Regression Weights Untuk Analisis Faktor Konfirmatori**

Regression Weights						
			Estimate	S.E.	C.R.	P Label
X3	<--	Penghargaan_Diri	1.000			
X2	<--	Penghargaan_Diri	0.854	0.156	5.475	0.000 par-1
X1	<--	Penghargaan_Diri	0.880	0.147	5.973	0.000 par-2
X5	<--	Motivasi_Berprestasi	1.000			
X4	<--	Motivasi_Berprestasi	1.064	0.129	8.221	0.000 par-3
X10	<--	Sikap thd_Pelatihan	1.000			
X9	<--	Sikap thd_Pelatihan	0.687	0.211	3.249	0.001 par-4
X8	<--	Sikap thd_Pelatihan	0.056	0.104	0.545	0.586 par-5
X12	<--	Pelatihan_(Training)	1.000			
X11	<--	Pelatihan_(Training)	0.932	0.156	5.968	0.000 par-6
X6	<--	Motivasi_Berprestasi	1.196	0.165	7.267	0.000 par-10
X7	<--	Motivasi_Berprestasi	0.946	0.138	6.863	0.000 par-11
X13	<--	Pelatihan_(Training)	0.867	0.146	5.949	0.000 par-12
X14	<--	Pelatihan_(Training)	-0.172	0.113	-1.516	0.129 par-13
X15	<--	Kinerja_Karyawan	1.000			
X16	<--	Kinerja_Karyawan	26.707	76.860	0.347	0.728 par-14
X17	<--	Kinerja_Karyawan	11.134	32.124	0.347	0.729 par-15
X18	<--	Kinerja_Karyawan	26.209	75.589	0.347	0.729 par-16

Sumber: Hasil Analisis

Hasil pengolahan data untuk model penelitian ini memperlihatkan bahwa pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,965 atau di atas 0.05. Nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan demikian, model penelitian ini dapat diterima.

Nilai CR di atas 2.0 dengan P lebih kecil dari nilai 0,05 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk, yang mana terdapat lima konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya. Dengan demikian setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten pada model telah menunjukkan unidimensionalitas.

#### 4.2.4.2. Analisis *Structural Equation Modelling*

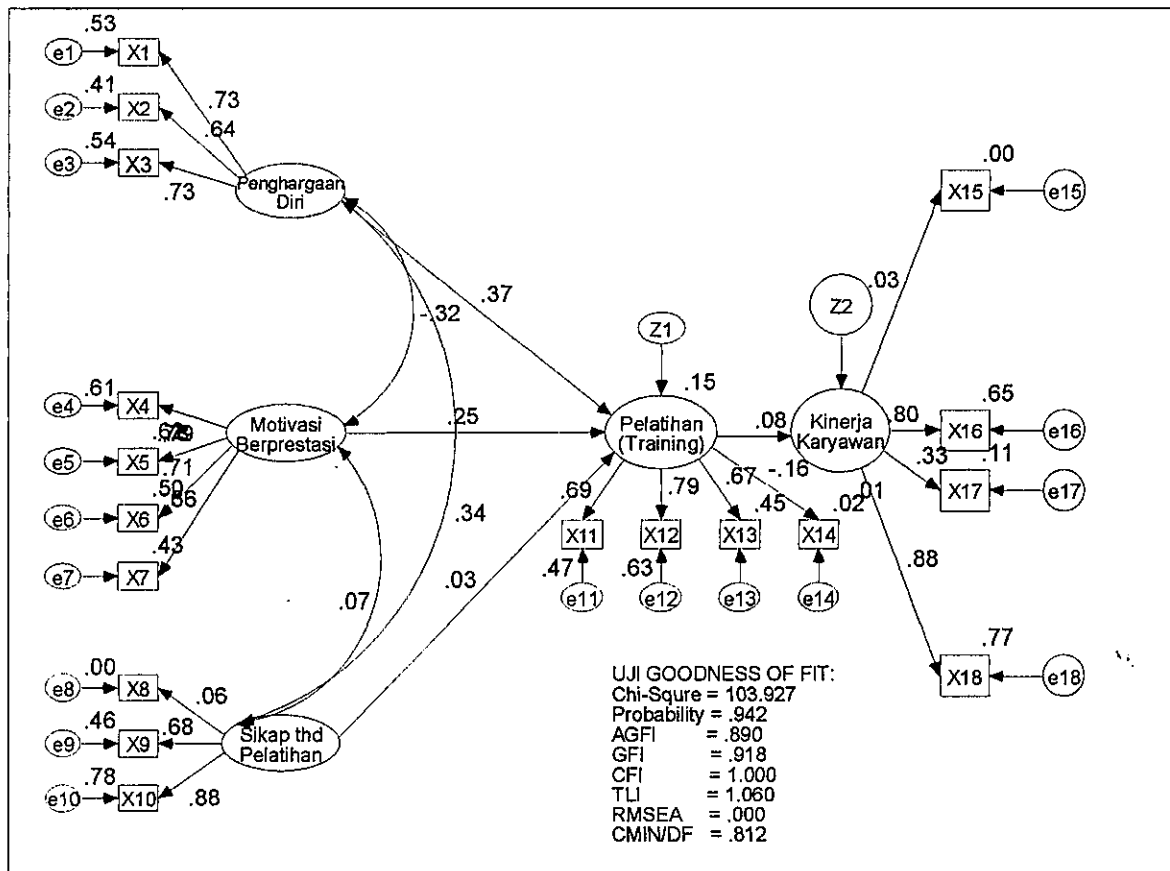
Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM full model terlihat seperti pada Gambar 4.2., Tabel 4.7. dan Tabel 4.8.

**Tabel 4.7.**  
***Goodness of Fit Indexes untuk Full Model***

<i>Goodness of Fit Indexes</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi Square	P=5%, Df= 128 Chi Square=155,405	103,927	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0,942	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,890	marjinal
GFI	$\geq 0.90$	0,918	Baik
TLI	$\geq 0.95$	1,060	Baik
CFI	$\geq 0.95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	0,812	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,000	Baik

Sumber: Hasil Analisis

**Gambar 4.2.**  
**Structural Equation Modeling**



Sumber: Data penelitian

**Tabel 4.8.**  
**Regression Weights Full model**

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
Pelatihan_(Train <- Penghargaan_Diri	0.383	0.151	2.537	par-6
Pelatihan_(Train <- Motivasi_Berpres	0.259	0.134	2.928	par-7
Pelatihan_(Train <- Sikap thd Pelati	0.025	0.112	2.223	par-8
Kinerja_Karyawan <- Pelatihan_(Train	0.002	0.007	2.312	par-20
X3 <----- Penghargaan_Diri	1.000			
X2 <----- Penghargaan_Diri	0.851	0.155	5.481	par-1
X1 <----- Penghargaan_Diri	0.895	0.151	5.944	par-2
X4 <----- Motivasi_Berprestasi	1.000			
X10 <----- Sikap thd Pelatihan	1.000			
X9 <----- Sikap thd Pelatihan	0.677	0.231	2.934	par-3
X8 <----- Sikap thd Pelatihan	0.054	0.104	0.516	par-4
X12 <----- Pelatihan_(Training)	1.000			
X11 <----- Pelatihan_(Training)	0.924	0.156	5.936	par-5
X5 <----- Motivasi_Berprestasi	0.956	0.116	8.237	par-12
X6 <----- Motivasi_Berprestasi	1.126	0.154	7.302	par-13
X7 <----- Motivasi_Berprestasi	0.884	0.130	6.776	par-14
X13 <----- Pelatihan_(Training)	0.861	0.146	5.912	par-15
X14 <----- Pelatihan_(Training)	-0.172	0.113	-1.532	par-16
X15 <----- Kinerja_Karyawan	1.000			
X16 <----- Kinerja_Karyawan	25.958	73.903	0.351	par-17
X17 <----- Kinerja_Karyawan	10.988	31.390	0.350	par-18
X18 <----- Kinerja_Karyawan	26.587	76.124	0.349	par-19

Sumber: Hasil Analisis

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap model sebesar 0,942 atau diatas 0.05. Secara keseluruhan nilai indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, dan oleh karena itu model dapat diterima.

#### 4.2.5. Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.



- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $>0,90$ ).

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian ini *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

#### 4.2.6. Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit*. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa model yang dibangun telah memenuhi kriteria indeks pengujian kelayakan seperti terlihat pada Tabel 4.7. Jadi pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

##### 4.2.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Deteksi terhadap ada tidaknya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau *z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, et.al, 1995). Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq \pm 3,0$  akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *univariate outlier* yang tersaji pada Tabel 4.9. dibawah ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers* karena nilai *z-score* maksimum terbesar 2.69243 nilai minimum terbesar adalah -2.24785 nilai tidak ada yang  $\geq \pm 3,0$ .

**Tabel 4.9.**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	125	-2.00480	1.71698	-1.6E-16	1.0000000
Zscore(X2)	125	-201654	1.58184	-1.7E-15	1.0000000
Zscore(X3)	125	-1.86334	1.49605	-6.3E-16	1.0000000
Zscore(X4)	125	-1.82925	1.84887	-5.4E-16	1.0000000
Zscore(X5)	125	-1.91325	1.96495	-1.7E-15	1.0000000
Zscore(X6)	125	-2.57418	1.38610	-1.1E-16	1.0000000
Zscore(X7)	125	-1.79454	1.71957	1.07E-15	1.0000000
Zscore(X8)	125	-1.24041	1.47979	4.13E-16	1.0000000
Zscore(X9)	125	-2.24785	1.70036	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(X10)	125	-1.88205	1.59464	3.91E-16	1.0000000
Zscore(X11)	125	-1.52756	1.79323	-3.9E-16	1.0000000
Zscore(X12)	125	-1.81214	1.72720	-4.5E-17	1.0000000
Zscore(X13)	125	-1.71425	1.76999	1.04E-15	1.0000000
Zscore(X14)	125	-1.37537	2.69243	3.19E-16	1.0000000
Zscore(X15)	125	-1.70996	2.54791	-3.8E-16	1.0000000
Zscore(X16)	125	-1.42144	2.40787	1.12E-16	1.0000000
Zscore(X17)	125	-1.73847	1.98258	-5.8E-16	1.0000000
Zscore(X18)	125	-1.89836	1.37467	-1.3E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	125				

Sumber: Hasil Analisis

#### 4.2.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Evaluasi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, namun observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalanobis (*The Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et.al, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996, dalam Ferdinand, 2000).

Jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*) dihitung berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 18 (jumlah variabel bebas) pada tingkat  $p < 0,05$ .

Hasil *mahalanobis distance* dengan  $\lambda^2$  (18. 0,05) menunjukkan nilai sebesar 28,870 (berdasarkan tabel distribusi  $\lambda^2$ ). Data yang memiliki jarak mahalanobis lebih besar dari 28,870 termasuk dalam kriteria *multivariate outliers*. Pada penelitian ini *mahalanobis distance* terbesar mencapai nilai 59,133 dan ada 2 lagi yang diatas 28,870. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, p.98-104). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

#### 4.2.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian tingkat normalitas data yang digunakan dapat dilakukan dengan mengamati nilai *skewness*. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* (nilai CR) sebesar  $\pm 1.96$  pada tingkat signifikansi 0.05 (5%). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.10. berikut ini.

**Table 4.10.**  
Normalitas data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x18	1.000	5.000	-0.390	-1.780	-0.932	-1.127
x17	1.000	6.000	-0.108	-0.494	-1.363	-1.111
x16	1.000	6.000	0.203	0.925	-0.942	-1.150
x15	1.000	6.000	0.014	0.066	-0.782	-1.784
x14	1.000	10.000	0.929	1.239	2.534	1.782
x13	4.000	10.000	0.103	0.470	-0.823	-1.877
x7	4.000	10.000	0.076	0.346	-0.906	-1.067
x6	2.000	10.000	-0.328	-1.496	-0.776	-1.770
x5	4.000	10.000	0.014	0.066	-0.640	-1.460
x11	4.000	10.000	0.188	0.860	-0.852	-1.945
x12	4.000	10.000	-0.043	-0.197	-0.750	-1.712
x8	1.000	5.000	0.138	0.631	-1.358	-1.100
x9	4.000	10.000	0.036	0.164	-0.670	-1.528

X10	4.000	10.000	-0.056	-0.257	-0.823	-1.878
X4	4.000	10.000	-0.053	-0.240	-0.791	-1.806
X1	4.000	10.000	-0.056	-0.255	-0.704	-1.608
X2	2.000	10.000	-0.145	-0.661	-0.443	-1.011
X3	4.000	10.000	-0.049	-0.225	-0.858	-1.957
Multivariate					14.797	3.083

Sumber: Hasil Analisis

Dari Tabel 4.10, terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. (Critical Ratio) untuk *skewness* yang berada di luar rentang nilai  $\pm 1.96$ . Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dengan kata lain bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal.

#### 4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2000).

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel (*Determinant of sample covariance matrix*) diketahui sebesar  $5.6027e+004$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian

yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas, sehingga data layak untuk digunakan.

#### **4.2.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Uji kesesuaian model telah ditampilkan dalam Tabel 4.7.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat enam diantaranya berada pada kondisi baik, dan hanya satu nilai yaitu AGFI yang masih berada dalam kondisi marginal atau dibawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0.90. Namun demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

#### **4.2.7. Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model**

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\leq \pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5% (Hair, et.al, 1995). *Standardized Residual Covariance* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.11. berikut ini. Dari tabel tersebut terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai residual  $\leq \pm 1,96$ . Oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

**Tabel 4.11.**  
**Standardized Residual Covariances**

Standardized Residual Covariances							
	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X7
X18	0.000						
X17	0.023	0.000					
X16	0.003	-0.083	0.000				
X15	-0.106	1.334	-0.006	-0.000			
X14	0.237	1.050	0.744	3.096	-0.000		
X13	-0.001	-0.074	0.737	-1.084	-0.544	-0.000	
X7	-1.196	-0.755	-1.985	-0.095	0.346	0.030	0.000
X6	-1.268	-0.899	-1.097	-0.162	0.636	0.675	0.324
X5	-0.380	-0.345	-0.679	-0.446	0.611	0.763	-0.070
X11	0.600	1.212	0.462	0.244	0.662	0.014	0.029
X12	-0.595	1.310	-0.091	-1.290	-0.134	-0.003	0.301
X8	0.245	-0.394	0.687	-1.499	-1.059	0.139	0.379
X9	0.799	-0.626	1.253	-0.628	-0.557	-0.137	-0.227
X10	0.867	-0.950	1.108	0.915	0.607	-0.517	-0.277
X4	-1.073	-0.738	-1.514	0.748	1.216	-0.548	-0.180
X1	0.504	-0.177	0.580	0.362	-0.262	-0.079	-0.033
X2	-0.693	-1.454	-0.986	0.994	-1.028	-0.828	0.127
X3	-0.214	-1.038	-0.042	0.151	-0.652	-0.285	-0.454
	X6	X5	X11	X12	X8	X9	X10
X6	0.000						
X5	-0.202	0.000					
X11	0.199	0.067	0.000				
X12	0.497	0.331	-0.017	0.000			
X8	-0.624	-0.701	0.424	0.873	0.000		
X9	-0.919	-0.954	-0.258	0.300	0.232	0.000	
X10	0.992	-0.575	0.056	0.213	-0.208	0.005	0.000
X4	-0.084	0.211	-0.616	-0.637	-0.122	-0.172	0.681
X1	0.176	0.507	0.589	0.188	1.935	-0.398	-0.772
X2	-0.233	0.085	0.212	-0.223	0.864	0.896	0.726
X3	-0.345	-0.335	0.022	-0.058	0.811	0.197	0.077
	X4	X1	X2	X3			
X4	0.000						
X1	-0.059	0.000					
X2	1.135	0.210	0.000				
X3	-0.472	0.017	-0.228	0.000			

Sumber: Hasil Analisis

#### 4.2.8. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

##### 4.2.8.1. Uji *Reliability*

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995, p.642):

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum e_j$  adalah *measurement error* sari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

Hasil *standar loading* data:

Penghargaan diri	0.73+0.64+0.73	=2.10
Motivasi Berprestasi	0.78+0.79+0.71+0.66	=2.94
Skp thd pelatihan	0.06 +0.68+0.88	=1.62
Pelatihan (training)	0.69+0.79+0.67+0.16	=2.31
Kinerja karyawan	0.03+0.80+0.33+0.88	=2.04

Hasil *measurement error* data:

Penghargaan diri	0.42+0.59+0.46	=1.47
Motivasi Brprestasi	0.39+0.38+0.50+0.57	=1.84
Skp thd pelatihan	1+0.54+0.22	=1.76
Pelatihan (training)	0.53+0.37+0.55+0.98	=2.43
Kinerja krywan	1+0.35+0.89+0.33	=2.57

Perhitungan reliabilitas data:

$$\text{Penghargaan diri} = \frac{(2.10)^2}{(2.10)^2 + 1.47} = 0.75$$

Motivasi Berprestasi	$= \frac{(2.94)^2}{(2.94)^2 + 1.84}$	$= 0.82$
Sikap terhadap Pelatihan	$= \frac{(1.62)^2}{(1.62)^2 + 1.76}$	$= 0.71$
Pelatihan (Training)	$= \frac{(2.31)^2}{(2.31)^2 + 2.43}$	$= 0.70$
Kinerja Karyawan	$= \frac{(2.04)^2}{(2.04)^2 + 2.57}$	$= 0.72$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0,7$ . Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

#### 4.2.8.2. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Hair et al, 1995, p.642):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum e_j}$$



Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\varepsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standarized loading* data:

Penghargaan diri	$0.73^2 + 0.64^2 + 0.73^2$	=1.48
Motivasi Berprestasi	$0.78^2 + 0.79^2 + 0.71^2 + 0.66^2$	=2.17
Skp thd pelatihan	$0.06^2 + 0.68^2 + 0.88^2$	=1.24
Pelatihan (training)	$0.69^2 + 0.79^2 + 0.67^2 + 0.16^2$	=1.57
Kinerja karyawan	$0.03^2 + 0.80^2 + 0.33^2 + 0.88^2$	=1.52

Perhitungan *variance extract* data:

Penghargaan diri	$= \frac{1.48}{1.48 + 1.47} = 0.51$
Motivasi berprestasi	$= \frac{2.17}{2.17 + 1.84} = 0.54$
Sikap thd pelatihan	$= \frac{1.24}{1.24 + 1.76} = 0.51$
Pelatihan (training)	$= \frac{1.57}{1.57 + 2.43} = 0.59$
Kinerja Karyawan	$= \frac{1.52}{1.52 + 2.57} = 0.57$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0,50$ . Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima.

Dari hasil perhitungan reliabilitas dan *variance extract* di atas tampak bahwa penelitian ini dapat diterima karena keduanya memenuhi persyaratan.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.8. di atas. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) pada hasil olah data *Regression Weights*, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu nilai CR (*Critical Ratio*) di atas 2.00, dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan empat hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

#### 4.3.1. Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah penghargaan diri (*self-esteem*) berpengaruh positif terhadap pelatihan (*training*). Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel penghargaan diri dengan pelatihan (*training*) seperti terlihat pada Tabel 4.8. adalah sebesar 2.537. Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

#### 4.3.2. Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah motivasi berprestasi (*achievement motivation*) berpengaruh positif terhadap pelatihan (*training*). Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara *achievement motivation* dengan variabel pelatihan (*training*) adalah sebesar 2.928, nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

#### 4.3.3. Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah sikap terhadap pelatihan (*attitude toward training*) berpengaruh positif terhadap pelatihan (*training*). Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara sikap terhadap pelatihan dengan variabel pelatihan (*training*) seperti terlihat pada Tabel 4.8. adalah sebesar 2.223. Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

#### 4.3.4. Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV penelitian ini adalah pelatihan (*training*) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari Tabel 4.8. diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh variabel pelatihan (*training*) terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 2.312. Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas

2.00 untuk CR (*Critical Ratio*). Dengan demikian hipotesis IV dalam penelitian ini dapat diterima.

Dalam bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis sesuai model teoritis penelitian. Model ini telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan dapat dibuktikan.

Tabel 4.12. berikut merupakan kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis-hipotesis penelitian. Selanjutnya uraian rinci mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hasil analisis data dan diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V.

**Tabel 4.12.**  
**Hasil Uji Hipotesis**

<b>HIPOTESIS</b>	<b>Nilai CR</b>	<b>HASIL UJI</b>
H1: Penghargaan diri (self-esteem) mempunyai pengaruh positif terhadap pelatihan karyawan.	CR = 2.537	Diterima
H2: Motivasi berprestasi (achievement motivation) mempunyai pengaruh positif terhadap pelatihan karyawan	CR = 2.928	Diterima
H3: Sikap karyawan terhadap pelatihan (attitude toward training) mempunyai pengaruh positif terhadap pelatihan karyawan	CR = 2.223	Diterima
H4: Pelatihan karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	CR = 2.312	Diterima

Sumber: Hasil Analisis penelitian

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Bab ini akan membahas antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan kesimpulan masalah penelitian seperti yang telah diuraikan pada Bab I dan Bab II, implikasi teoritis dan kebijakan manajemen, dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang. Alur pembahasan bab ini adalah pendahuluan, kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

Pembahasan mengenai latar belakang penelitian dan perumusan permasalahan penelitian telah diuraikan dalam Bab I, serta pada Bab II diuraikan telaah pustaka sebagai landasan teori yang berkaitan dengan konsep dasar dan hubungan antar variabel, yaitu penghargaan diri, motivasi berprestasi, sikap terhadap pelatihan, pelatihan, serta kinerja karyawan. Masing-masing variabel laten dibentuk oleh indikator-indikator yang relevan. Penghargaan diri dibentuk oleh tiga indikator yaitu rasa percaya diri, bangga terhadap diri sendiri, dan kehormatan untuk dirinya. Variabel motivasi berprestasi dibentuk oleh indikator keinginan untuk maju, belajar mencoba sesuatu dengan sungguh-sungguh, menetapkan dan mencapai sesuatu yang realistis serta menikmati dan puas dengan hasil kerja. Indikator yang digunakan untuk variabel sikap terhadap pelatihan yaitu keinginan mengikuti pelatihan, usia seseorang yang mengikuti pelatihan, dan pandangan seseorang terhadap pelatihan. Empat indikator yang menunjukkan pelatihan, yaitu; manfaat yang

diperoleh, kesempatan untuk mempraktekkan, peningkatan untuk bekerja lebih baik dan dapat memecahkan masalah yang dihadapi. Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan dibentuk oleh tiga indikator yaitu; tugas pekerjaan, sikap kerja, kreativitas kerja dan standar kerja.

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan empat hipotesis, yaitu penghargaan diri berpengaruh positif terhadap pelatihan (hipotesis 1), motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap pelatihan (hipotesis 2), sikap terhadap pelatihan berpengaruh positif terhadap pelatihan (hipotesis 3), serta pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (hipotesis 4).

Dalam rangka untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian secara empiris, maka ditentukan metodologi penelitian yang digunakan. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan bengkel mekanik peserta pelatihan di PT. Astra International yang diketahui sebanyak 164 orang. Dengan menggunakan metode sensus, didapatkan sebanyak 125 responden yang dapat diteliti. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* dengan Software AMOS 4.01.

Data dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori dan SEM sebagai model keseluruhan (*full model*) untuk menguji empat hipotesis yang diajukan. Pengujian ini menggunakan 18 *observed variable* dan 5 *latent variable*. Model yang diajukan diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi, yaitu normalitas data dan *standardized residual covariance*  $\leq \pm 1,96$  serta nilai *determinant of covariance matrix* sebesar  $5.6027e+004$ . Hasil pengujian tersebut juga telah memenuhi kriteria *Goodness of fit* yaitu

*Chi-Square* = 103,927; *Probability* = 0,942; *CMIN/DF* = 0,812; *GFI* = 0,918; *AGFI* = 0,890; *TLI* = 1,060; *CFI* = 1,000; dan *RMSEA* = 0,000. Dari hasil analisis dapat dikatakan bahwa 4 hipotesis yang diajukan dapat diterima.

## **5.1. Kesimpulan Hipotesis**

### **5.1.1. Pengaruh Penghargaan diri terhadap Kinerja Pelatihan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, terbukti bahwa penghargaan diri berpengaruh secara positif terhadap pelatihan sebesar 2.537. Penghargaan diri yang dilakukan dapat berupa rasa percaya diri, bangga terhadap diri sendiri, dan kehormatan untuk dirinya. Ketiga penghargaan diri ini semuanya dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pelatihan, yang mana dapat diindikasikan dari terciptanya manfaat yang diperoleh, kesempatan untuk mempraktekkan, peningkatan untuk bekerja lebih baik dan dapat memecahkan masalah yang dihadapi.

### **5.1.2. Pengaruh Motivasi berprestasi terhadap Pelatihan**

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara motivasi berprestasi terhadap pelatihan sebesar 2.928. Motivasi berprestasi diwujudkan dengan keinginan untuk maju, belajar mencoba sesuatu dengan sungguh-sungguh, menetapkan dan mencapai sesuatu yang realistis serta menikmati dan puas dengan hasil kerja. Ketiga motivasi berprestasi ini semuanya dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pelatihan, yang mana dapat diindikasikan dari terciptanya manfaat yang diperoleh,

kesempatan untuk mempraktekkan, peningkatan untuk bekerja lebih baik dan dapat memecahkan masalah yang dihadapi.

#### **5.1.3. Pengaruh Sikap terhadap pelatihan Strategis terhadap Pelatihan**

Pengujian terhadap hipotesis 3 memberikan hasil bahwa sikap terhadap pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap pelatihan sebesar 2.223. Faktor sikap terhadap pelatihan direpresentasikan oleh indikator-indikator keinginan mengikuti pelatihan, usia seseorang yang mengikuti pelatihan, dan pandangan seseorang terhadap pelatihan yang mana memiliki dampak yang signifikan terhadap pelatihan yang dapat diindikasikan dari manfaat yang diperoleh, kesempatan untuk mempraktekkan, peningkatan untuk bekerja lebih baik dan dapat memecahkan masalah yang dihadapi.

#### **5.1.4. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis 4 menghasilkan pernyataan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 2.312. Pelatihan yang mempunyai indikator manfaat yang diperoleh, kesempatan untuk mempraktekkan, peningkatan untuk bekerja lebih baik dan dapat memecahkan masalah yang dihadapi. Akan meningkatkan kinerja karyawan yang diindikasikan dengan meningkatnya kinerja tugas pekerjaan, sikap kerja, kreativitas kerja dan standar kerja dari para karyawan.



## 5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk memberikan jawaban atas *research question* (pertanyaan penelitian) melalui pengujian beberapa hipotesis seperti yang telah dijelaskan pada Bab I dan Bab II. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh penghargaan diri karyawan terhadap pelatihan pada PT. Astra International?, bagaimana pengaruh motivasi karyawan untuk berprestasi terhadap pelatihan pada PT. Astra International?, bagaimana pengaruh sikap pelatihan karyawan terhadap pelatihan pada PT. Astra International?, bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra International ?

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa faktor penghargaan diri, motivasi berprestasi, sikap terhadap pelatihan dapat mempengaruhi pelatihan yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Permasalahan penelitian yang dikembangkan telah mendapatkan justifikasi melalui pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM). Hasilnya diketahui bahwa faktor-faktor sikap terhadap pelatihan, motivasi berprestasi, sikap terhadap pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pelatihan, serta pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 5.3. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model teoritis yang diajukan, penelitian ini dapat mengeksplorasi penerapan konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut:

- Penelitian ini memberi justifikasi tambahan pada pendapat Gardner, dan Pierce; 1998). yang menyatakan bahwa penghargaan diri mempengaruhi kinerja pelatihan.
- Penelitian ini mengeksplorasi lebih jauh dan berhasil membuktikan penelitian (Carlson et.al., 2000) yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi meningkatkan pelatihan.
- Penelitian ini memberi justifikasi lebih kuat pada hasil penelitian (Carlson et.al., 2000) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara sikap pada pelatihan terhadap pelatihan.
- Penelitian ini dapat membuktikan kembali dan mendukung penelitian Ford et.al. (1997) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

#### **5.4. Implikasi Kebijakan Manajemen**

- Pelatihan (training) terbentuk dari tiga aspek utama yaitu penghargaan diri (self-esteem), motivasi berprestasi (achievement motivation) dan sikap terhadap pelatihan (attitude toward training). Ketiga aspek tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya dan saling memberikan dorongan supaya PT. Astra International lebih memperhatikan ketiganya sehingga pelaksanaan pelatihan dapat tercapai untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Selain itu materi pelatihan yang diberikan juga harus disesuaikan dengan kebutuhan sehingga manfaat yang diperoleh peserta training lebih besar.

- Menyangkut masalah penghargaan diri (self-esteem), motivasi berprestasi (achievement motivation) dan sikap terhadap pelatihan (attitude toward training) maka PT. Astra Internasional perlu untuk menumbuhkan sikap positif para karyawan terhadap pelatihan, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja para karyawan, mentransfer visi mengenai pelatihan sehingga sikap karyawan terhadap pelatihan tersebut berpandangan positif.

### **5.5. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Dalam mengukur kinerja karyawan sebaiknya ditanyakan kepada atasan atau pimpinan perusahaan dan bukan oleh karyawan mekanik sendiri.
- b. Penelitian ini diasumsikan selama beberapa tahun (1-2 tahun) tidak ada perubahan mengenai kebijakan yang dapat mempengaruhi pelatihan para karyawan dalam hal jenjang karier, pemanfaatan teknologi, sistem imbalan atau reward.
- c. Keterbatasan dalam pemakaian indikator dan variabel penelitian, yaitu 5 variabel dan 18 indikator untuk menjawab permasalahan penelitian. Masih terdapat indikator dan variabel lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini antara lain dimaksudkan untuk penyesuaian dengan obyek penelitian.

## **5.6. Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk penelitian selanjutnya disarankan hal-hal sebagai berikut:

- a. Penelitian mendatang hendaknya memasukkan variabel dari perusahaan yang mungkin mempengaruhi pelatihan. Misalnya lingkungan kerja, sistem penggajian dan jenjang karier.
- b. Pemakaian obyek penelitian dengan cakupan yang lebih luas yaitu ke berbagai perusahaan (tidak hanya pada satu perusahaan saja).

## DAFTAR PUSTAKA

- Acton, Thomas., Golden, Willie., "Training : The Way to Retain Valuable IT Employees", *Informing Science*, june 2002.
- Arikunto, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian: suatu pendekatan praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Armstrong, Michael., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik : Panduan Praktis untuk Bertindak*, edisi pertama., terjemahan Indonesia oleh Ati Cahyani, Penerbit Buana Ilmu Populer, Jakarta.
- Bratton, John., *Strategic Human Resource Management*, copied from : bagcha02.pdf.
- Baldwin, T. T., and J. K. Ford. 1988. "Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41:63-105.
- Carlson. D. S. And K. M. Kacmar. 1994. "Learned helplessness as a predictor of employee outcomes : An applied model. *Human Resource Management Review*" 4: 235-256.
- Colquitt, J. A., J. R. LePine and R. A. Noe. 1998. "Trainee attributes and attitudes revisited: A meta analysis of research on training motivation." Paper presented at the Annual Academy of Management Meetings, San Diego, C.A.
- Campbell J.P. 1988. Training design for performance improvement. In Campbell JP, Campbell RJ and Associates (Eds.), *Productivity in Organizations* (pp.177-216). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Facteau, J. D., G. H. Dobbins, J. F. Russel. R. T. Ladd, and J. D. Kudisch. 1995. "The influence of general perceptions of the training enviroment on pre-training motivation and perceived training transfer." *Journal of Management* 21:4-25.
- Ferdinand, A. 2002, *Struktural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip, Semarang.
- Goldstein, L.L. 1991. Training in work organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial & organizational psychology* (2d ed.), vol 2: 507-620. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Gardner, Donald G., Pierce, Jon L., "Self-Esteem and Self-Efficacy Within The Organizational Context", *Group and Organization Management*, Vol.23, No.1, March, 1998.
- Ghozali, I. 2004, *Model Persamaan Struktural*, BP Undip, Semarang.
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E., Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Balck, 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall International, Inc.
- Hadi, Sutrisno, 1993, *Metodologi Research*, Jilid 1, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Mirabile, Richard J., 1991, "Pinpointing Development Needs: A Simple Approach to Skill Assesment", *Training and Development*, Vol.45, Iss.12.
- Mathieu J.E., Tannenbaum S.I., Salas E. 1992. Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35, 828-847.
- Mas'ud, F. 2004, *Survei Diagnosis Organizational: Konsep dan Aplikasi*, BP Undip, Semarang.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- Robbins, S., 1998, *Organizational Behaviour*, 8<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Inc., Eaglewood, Cliffs, New Jersey.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke-21*, edisi ke-6, jilid 2, terjemahan Indonesia, Erlangga, Jakarta.
- Sheal, Peter., 2003, *Pengembangan Staff: Panduan Praktis Meningkatkan Kinerja*, edisi pertama, terjemahan Indonesia oleh Bern Hidayat, Penerbit Buana Ilmu Populer, Jakarta.
- Smith, R. E., Smoll, F. L. 1990. Self-esteem and children's reactions to youth sport coaching behaviors: A field study of self-enhancement processes. *Developmental Psychology*, 26: 987-993.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV Alfabeta, Bandung.

- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. 1991. Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76: 759-769.
- Tannenbaum, S.I., & Yulk, G. 1992. Training and Development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43: 399-441.
- The Auditor General., 2002, "*Management of Learning and Development in The Australian Public Service*", Audit Report No.64, 2001-2002, Performance Audit, Australian National Audit Office.
- Umar, Husein, 1999, Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Rajawali Press, Jakarta.
- Workinfo.com., 2001, "A guide to strategic human resource planning", copied from : <http://www.workinfo.com/>.